



Unilever, una compañía de consumo masivo líder en el mundo, está marcando la diferencia con otras corporaciones que practican la Responsabilidad Social Empresarial.



Grupo Editorial Santillana es una empresa que desde sus inicios ha creado soporte didáctico para el desarrollo de la educación. En los últimos años, su filosofía ha sido encaminada a RSE.

R e v i s t a

AÑO VII / No. 26/ Marzo 2013

enlaces

La revista de negocios de la UTEC



Tras su nombramiento como rector de la Utec Nelson Zárate habla sobre las grandes líneas estratégicas que desarrollará durante su gestión, las cuales están enfocadas en ocho proyectos relacionados a la investigación, proyección social, capacitación de docentes, cambio en el papel de decanos y de los directores de escuela entre otros.

Especial:
Construcción



LA EXPERIENCIA BLACKBERRY

Re-diseñado.

Re-estructurado.

Re-inventado *

Próximamente
BlackBerry White 10,
solo en Claro

blackberry.com/blackberry10

 **BlackBerry** 10™



Claro que sí

BlackBerry Hub

Wednesday, March 6

 **Annie Matthe**
Hey, we still on

 **Melissa Dav**
Project Brief Re

 **Hisham Atha**
Ski Resort Deta

 **Review Q2 S**
Conference Cal

 **Marcia Mari**
You're Invited: S

 **Stephan Bu**
Hope your pres

Tuesday, March 5

 **Trevor Cam**
3 down, 2 to go

 **Annie Matthe**
Dinner plans.

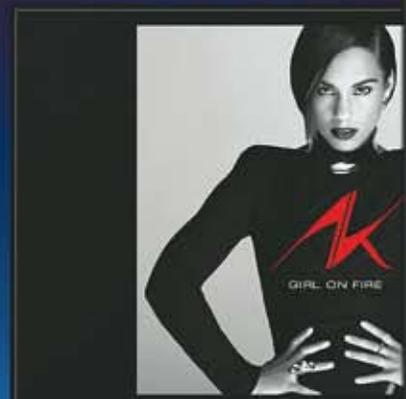
 2

 5

 1

 7

 1



Girl On Fire
Alicia Keys

Starter Kit



Trending Apps & Games



Facebook



NY Times



McMillan & Co.



All



Search

Contenido



Editorial

6 Contenido de calidad

Opinión

8 Para innovar hay que soñar y actuar

Quehacer empresarial

10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial: Construcción

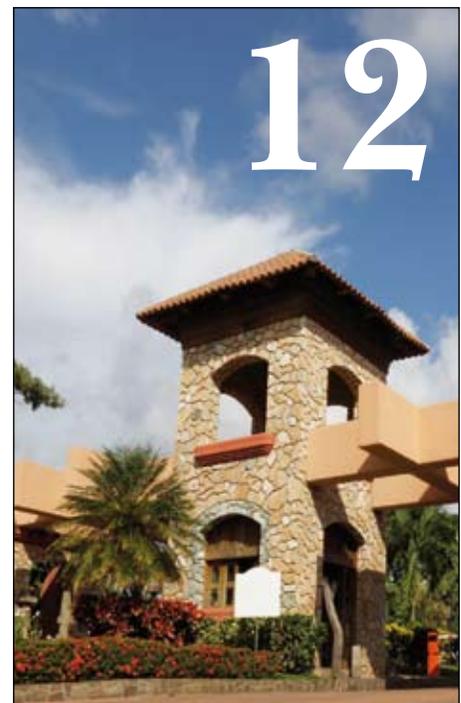
12 La construcción empieza a despegar

Tema de portada

22 "Me enamoré de la educación"

Marketing

29 *Marketing* infantil



Unilever en El Salvador arrancó su responsabilidad social con un programa llamado "Excelencia académica", el cual consistía en ayudar a los niños en la educación.



38

Recursos humanos

- 32 Cómo retener al candidato descartado en un ascenso
- 36 Jóvenes con limitadas oportunidades

RSE

- 38 Un plan de vida sostenible
- 40 Comprometidos con la educación

Gestión empresarial

- 42 *Data mining* aplicado a los negocios
- 44 El ciclo de conversión de efectivo

Desde Incae

- 46 Aguantar o renunciar

De Negocios

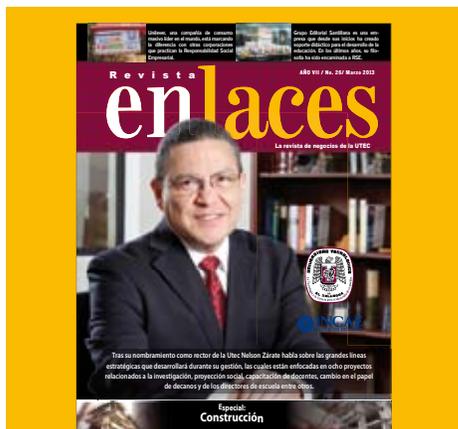
- 48 Los turistas que llegaron del mar
- 50 Parejas socias de empresas



Tecnología

- 52 ¿Qué cosas sucederán con el apagón?

Style



Enlaces 26

Tras su nombramiento como rector de la Utec Nelson Zárate habla sobre las grandes líneas estratégicas que desarrollará durante su gestión, las cuales están enfocadas en ocho proyectos relacionados a la investigación, proyección social, capacitación de docentes, cambio en el papel de decanos y de los directores de escuela entre otros.



54



55



56

enlaces continúa con el esfuerzo de publicar suplementos especiales sobre temas de interés. No se pierda en esta ocasión el especial: Contrucción.

- 54 Etiqueta y protocolo
- 55 Escaparate
- 56 Buen vestir
- 57 Recomendación
- 58 *Hi Tech*

Contenido de calidad

Iniciar un nuevo año significa nuevos retos, nuevos augurios, nuevas oportunidades; y es por eso que la revista Enlaces, en su primera edición del año 2013, ha refrescado su contenido editorial con especiales y temas que seguramente serán un insumo importante para los lectores, quienes cada día demandan de una lectura más especializada. Hoy, en nuestra edición 26, compartimos un especial de construcción donde se plasma el sentir de este rubro que, si bien ha sido uno de los más afectados por la crisis económica —que se concentró en el 2008-2009— es un sector que empieza a despegar y dar señales de desarrollo, con proyectos nuevos, empleabilidad y, por qué no decirlo, con la promoción de incentivos para los compradores a través de normativas legales, de tal manera que nos permita como país ser más competitivos y estar a la vanguardia, así como lo hacen países de referencia como Panamá.

De acuerdo con Casalco, una de las áreas que promoverán durante este año será la construcción de viviendas verticales con diseños vanguardistas, independientemente del estrato social, proyectos que se potencializarán en la capital. Así mismo, continuarán con la construcción de soluciones habitacionales en serie, que están ubicadas en las afueras de San Salvador.

Además del especial de la industria de la construcción, destacan los temas de la sección de Responsabilidad Social Empresarial, donde compañías regionales como Unilever y el Grupo Editorial Santillana revelan la forma de desarrollar prácticas responsables sostenibles. Ambas empresas coinciden en que este tipo de programas se convierten en una nueva forma de hacer negocios.

También se destaca, en el área de recursos humanos, un artículo que brinda algunas recomendaciones sobre cómo retener al empleado que ha sido descartado en un ascenso, cómo lograr mantener la fidelidad de aquel colaborador que ha recorrido un largo camino en la compañía, manejando las diferentes áreas operativas y que se convierte en un recurso humano muy valioso.

Por último, en nuestra sección de negocios se plasma un reportaje sobre los cruceros turísticos, un rubro que intenta despegar en nuestro país. Para este año las autoridades del ramo esperan que, al menos, cuatro cruceros toquen las costas salvadoreñas, una cifra inferior a la que reciben otras naciones vecinas, como Guatemala y Nicaragua, donde la primera proyecta recibir entre 58 y 72, mientras que la segunda espera cerca de 40. Cada uno de los cruceros trae un promedio de 1.200 pasajeros, que durante su corta estancia aportan a las divisas que se generan en el sector turismo, uno de los rubros prometedores y que figura como una de las apuestas del gobierno actual.

José Mauricio Loucel
Presidente de la Junta General Universitaria

José Mauricio Loucel Funes
Presidente de la Utec

Nelson Zárte Sánchez
Rector de la Utec

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

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

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

Fotografía:
Josué Guevara
Félix Alejandro Pacas

Diseño:
Mauricio Gálvez

Revisión de textos:
Noel Castro

Colaboraciones:
Armando Godoy
Javier Chávez
Max Valladares
Jonny Paz
Willian Carballo

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: Trimestral
Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.
Edición: Publipro. Tel: 2275-8771
revistaenlaces@utec.edu.sv

Universidad Tecnológica
La Gran Universidad de El Salvador



LA INSPIRACIÓN NO BASTA. TU COMPLEMENTO: MAESTRÍAS UTEC



Oferta académica para el ciclo 01-2013

MAESTRÍAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

POSTGRADOS

DERECHO EMPRESARIAL
GESTIÓN DE LA CALIDAD



www.utec.edu.sv



Centro de llamadas: 2275-8888



Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado
Calle Arce y 17a. Av. Sur, Edificio Thomas Jefferson - Tel.: 2275-8720
Correo: maestrias@utec.edu.sv
Centro comercial Metrocentro, 8ª etapa, 3er. nivel - Tel.: 2261-0270

MAESTRÍAS UTEC



Para innovar hay que soñar y actuar



MBA Max Valladares
Director de Estrategia, Utec

El tema de la innovación se ha convertido en un concepto de moda en la actualidad, un tema en el cual estoy muy de acuerdo. Me pregunto si todos sabemos qué es innovar. La palabra proviene del latín *innovare*. De manera general, se usa para describir nuevas ideas y su implantación; el concepto, en economía, se refiere a la mejora de procesos a través de la combinación novedosa de los factores de producción, tal y como declara Joseph Schumpeter, quien introdujo este concepto en su "teoría de las innovaciones" en la que afirma que las invenciones e innovaciones son

claves en el crecimiento económico y que los emprendedores son quienes ejecutan ese cambio de manera práctica. El concepto de innovación, en las ciencias humanas y en la cultura, se usa para dar pie a la búsqueda de nuevos conocimientos; y según el diccionario de la Real Academia Española es la "creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado."

Pues bien, las definiciones son varias, unos conceptos más claros que otros; pero sin lugar a dudas todos con algo en común: "La generación de ideas y la implantación". ¿Cómo generamos ideas? Muy fácil... "¡soñando!". Todos tenemos una imagen ideal de cómo debería funcionar el mundo, un proceso, un producto, pero pocos nos atrevemos a soñar con cambiarlo, a probar mediante análisis que ese cambio es factible y que trae beneficios para todos. ¿Qué nos detiene? Muchas veces no actuamos por paradigmas como: "No me escucharán en la empresa", "alguien más se quedará con mi idea y yo seguiré igual", "van a querer que lo haga yo y no me darán nada a cambio". Hay infinidad de pretextos que lo único que hacen es impedir nuestra capacidad de crecer, de "soñar", de hacer mejor las cosas, de ser "Innovadores".

Pero esos paradigmas no son los únicos culpables, sino también la carencia de un sistema que incentive la innovación y colabore en la ejecución; que valore las ideas; que brinde reconocimiento, no solo económico sino también emocional; que motive a los colaboradores a ser parte de un todo. Dicho sistema debería contemplar los aspectos de beneficios (económicos y emocionales), estándares de formulación de ideas, para que estas estén perfectamente alineadas a la visión, misión y estrategias de la entidad; parámetros de evaluación de las ideas, desde los aspectos iniciales hasta los de seguimiento por medio de indicadores de calidad, políticas de presentación de las ideas, el ente receptor, requerimientos mínimos de información, políticas de implantación y, muy importante, medios de información que darán a conocer sobre la aceptación, avance o rechazo de las ideas.

Una simbiosis bien establecida entre colaboradores y organización permitirá romper los paradigmas que impiden "soñar" e "implantar" las ideas, trayendo sin lugar a dudas beneficios mutuos, una mejora constante y crecimiento recíproco, dando la oportunidad de innovar al "soñar" y al actuar.

En la vida hay momentos importantes...
...momentos en los que
compartes

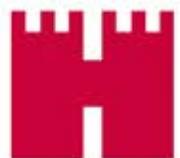
Tus
trunfos



ASESUISA te respalda en esos momentos inolvidables,
para que los vivas con tranquilidad.

Seguro
de
Vehículos 

- **Asistencia en el lugar y momento del accidente**
llamando al 2298-8888, 24 horas, 7 días a la semana.
- **Ahorro hasta de un 100% en el deducible**
- **Conserva tu descuento por buena experiencia**
cuando el accidente de tránsito es responsabilidad de un tercero.
- **Reparación rápida del vehículo**
cuando los daños al vehículo sean leves te extendemos en el lugar del accidente, una orden de reparación para que lleves tu vehículo a talleres de nuestra red.
- **Reinstalación automática de la suma asegurada**
sin costo alguno.
- **Gastos legales y de grúa**
- **12 pagos mensuales de la prima**
sin intereses ni recargos.
- **Beneficio de desempleo**
al quedar sin empleo, te cubrimos el pago de las primas de tu seguro hasta por 4 meses.
- **Extensión de cobertura de responsabilidad civil**
cubrimos los daños ocasionados por cualquier conductor autorizado por el asegurado que cuente con licencia de conducir vigente.
- **Asistencia en el hogar completamente gratis**
servicio de cerrajería, fontanería, electricidad y vidriería.
- **Gastos funerarios**
para los ocupantes del vehículo.



ASESUISA



Adidas ahora en Sportline

Recientemente la cadena de artículos deportivos Sportline América hizo oficial la introducción de la marca Adidas a su portafolio de productos, brindando más opciones de calidad a los usuarios. Ropa, calzado y accesorios de esta marca ya están disponibles en los diferentes centros comerciales donde tiene presencia la tienda deportiva.

Grupo Prival en el mercado de valores salvadoreño

Grupo Prival, S.A., por medio de su subsidiaria Prival Securities El Salvador, apoya la dinamización del mercado de valores del país, gracias a su participación como agente colocador de titularizaciones. Prival Securities El Salvador ha sido agente del Club Royal Decameron Salinitas y la alcaldía de San Salvador; por montos significativos, también titulariza para la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (Cepa), dinero que servirá para el mejoramiento, mantenimiento y ampliación del Aeropuerto Internacional de El Salvador.



ALDO abre sus puertas

La reconocida marca internacional ALDO trae a El Salvador sus zapatos de moda y accesorios para mujeres y hombres jóvenes. La empresa canadiense, con más de 40 años de reconocida trayectoria, abre las puertas de su primera tienda ubicada en el centro comercial Multiplaza, convirtiéndose en la número tres de la región centroamericana. ALDO viene marcando tendencias de moda a escala mundial, que ahora ya están disponibles en nuestro país.

ACS@Móvil se extiende



La aseguradora Acsa, en el marco de su 40 aniversario, lanzó la actualización de su aplicación ACS@Móvil con el fin de llegar a las plataformas *tablet* o *smartphone*. Esta aplicación permite a sus clientes la consulta ágil de médicos, talleres y empresas asociadas a la aseguradora, así como verificar el estado de sus pólizas.



Pantalla inteligente

LG y La Curacao celebraron la llegada del primer televisor inteligente de Ultra Alta Definición (U-HD) de 84 pulgadas y ocho millones de píxeles por cuadro, es considerada la pantalla más grande del mercado. El nuevo U-HD cuenta con funciones inteligentes de fácil interacción para ofrecer mayor comodidad; posee cerca de 1.400 aplicaciones. La nueva pantalla de LG integra tecnología *cinema 3D* que genera sonidos de acuerdo con su locación y movimiento. El Smart TV U-HD está disponible en las 38 sucursales de La Curacao en todo el país.

L'Oréal a la vanguardia

L'Oréal Professionnel lanzó su línea innovadora en el mercado de los tintes para cabello con la gama de productos INOA, que viene equipada con tecnología a base de suministros de aceite (ODS), lo que demuestra la adhesión y la calidad de los tintes; también tiene una serie de colores disponibles, así como su oxidante enriquecido con la misma tecnología. INOA puede ser aplicado en mujeres embarazadas y no presenta olores ofensivos para los usuarios gracias a la ausencia del amoníaco.



La construcción empieza a despegar

La industria de la construcción ha comenzado a dar señales positivas, pese a que ha sido uno de los sectores más deprimidos de la economía salvadoreña. La promoción de normativas y otros incentivos reales que permitan activar el mercado serán un aliciente para este rubro, que pretende crecer al menos un 3% durante este año.

Equipo editorial
Revista *Enlaces*

Cumplir el sueño de un salvadoreño de tener una vivienda propia es, sin duda, uno de los grandes retos que tienen los desarrolladores inmobiliarios para responder a esa demanda latente, sobre todo cuando se conoce que existe un déficit habitacional cuantitativo de 40 mil unidades anualmente, según cifras que reporta la Cámara Salvadoreña de la Construcción (Casalco).

No obstante, la gremial, consciente de la necesidad de dinamizar el sector, busca promover algunas leyes que permitan dar el salto, en el sentido de que los compradores tengan facilidad para adquirir una vivienda. Para ello toman como referencia los incentivos que se tienen en países como Panamá donde

existe una ley de intereses preferenciales que, para este caso, el comprador, al adquirir su primera vivienda, tiene un subsidio a la tasa de interés por cierto período. Esto ayuda a que la cuota de la casa sea más barata y que el comprador pueda tener acceso a una mejor vivienda.

“Nos hemos reinventado —las empresas— y creemos que lo que necesitamos son esos incentivos reales a la demanda, que estimulen al comprador a dar ese paso de adquirir su vivienda y que, obviamente, esto vaya a la par de incentivos, como la ley de intereses preferenciales, tal como lo tiene Panamá”,

asegura Carlos José Guerrero, presidente de Casalco.

Pero además de la ley de intereses preferenciales que están promoviendo los constructores, también analizan la necesidad de contar con un proyecto de ley de agencias de trámites de construcción, que regule los tipos de respuestas de las diferentes instituciones que son parte de todo el esquema que controlan los permisos para hacer desarrollos inmobiliarios.

Uno de los eslabones esenciales en la operatividad de esta industria son las



instituciones financieras que han comenzado a otorgar facilidades para la adquisición de créditos destinados al desarrollo inmobiliario, principalmente para los proyectos habitacionales. Esta respuesta positiva ha marcado la pauta para que se reactiven proyectos que en algún momento quedaron paralizados a raíz de la crisis económica.

“En el rubro de inversión en bienes raíces, el financiamiento es clave. Por ello, Urbánica trabaja para que la banca comercial reciba los clientes que financian la adquisición de nuestros inmuebles, mismos que son aceptados como fiel garantía de sus créditos hipotecarios, con una plusvalía carterá”— comenta Álvaro Barraza, gerente comercial de Urbánica.

Vivienda de altura: una tendencia a seguir

Debido a las limitantes geográficas con las que cuenta el país, la construcción hacia arriba se está convirtiendo en una inminente alternativa, independientemente del estrato social. Según las autoridades de Casalco, las zonas de las colonias Escalón y San Benito tienen un potencial importante para seguir desarrollando apartamentos. De hecho, una de las constructoras que le está apostando a la vivienda de altura es Inversiones Bolívar, con la torre Alisios 115.

“Es indispensable que vayamos pensando en proyectos verticales para resolver el tema de la oferta de vivienda habitacional, tanto en clase media como media alta y media baja. En ese sentido, temas como revisar la ley de condominios se vuelve una herramienta

“Es indispensable que vayamos pensando en proyectos verticales para resolver el tema de la oferta de vivienda habitacional, tanto en clase media como media alta y media baja.”

importante para darle sostenibilidad a este tipo de proyectos”—explica Guerrero.

Pero hablar de una solución habitacional no solo se refiere al tema de ubicación y cercanía, sino también de otros aspectos que cada día cobran una mayor relevancia para los clientes, quienes exigen mayores requerimientos al momento de comprar una vivienda, como la seguridad, mejoras en el diseño y la arquitectura así como una buena iluminación y una buena infraestructura en el ámbito urbanístico.

En esta tendencia entran en juego los perfiles del comprador que, de acuerdo con la gremial de constructores, está conformado por dos grupos generacionales: los jóvenes y los adultos mayores.

En cuanto a las viviendas horizontales, o en serie, estas también representan un pilar importante en el mercado salvadoreño. En efecto, es el más predominante, pues la mayoría de empresas que realizan proyectos de este tipo están generando polos de desarrollo en las afueras del área

metropolitana de San Salvador; zonas como las carreteras hacia el puerto de La Libertad, Santa Ana, Quezaltepeque y Lourdes son las que concentran las principales soluciones habitacionales.

De acuerdo con los expertos, adquirir una casa fuera de la capital significa tener un inmueble 50 % más barato; pero que garantiza la comodidad, un buen diseño y la seguridad al vivir en *clusters* cerrados, donde los espacios recreativos representan un aspecto importante para las familias salvadoreñas.

Si bien es cierto la industria de la construcción ha iniciado el camino de la recuperación —donde el aporte al producto interno bruto es del 5% y donde la generación de empleos actual ronda los 25 mil de forma directa—, aún queda un largo trayecto por recorrer, ya que, según la gremial que aglutina a los constructores, para lograr los niveles de hace cinco años —cuando la industria estaba en un mejor momento—, es necesario contar con 8 mil empleos directos que se sumen a la cifra actual.



Construyendo proyectos de vida

Inversiones Bolívar en los últimos años se ha especializado en construir viviendas de altura. Su espíritu oportunista, su especialidad en el manejo de procesos y su elegancia en el diseño, la ha catapultado como una de las mejores constructoras dentro del rubro.

Inversiones Bolívar es una empresa de desarrollo inmobiliario enfocado en inmuebles, residenciales, comerciales, turísticos y corporativos, entre otros. Su trayectoria la ha llevado a especializarse en la investigación e identificación de oportunidades para construir en terrenos estratégicos, dentro del marco legal.

Con más de cincuenta años en El Salvador, ha desarrollado proyectos inmobiliarios en diferentes sectores, tales como: Bosques de Santa Teresa, Centro Comercial Plaza Merliot, Altamira y Hotel Hilton Princess, entre otros.

En los últimos quince años, se ha aventurado a incursionar en la construcción de viviendas de altura, desarrollando grandes edificios habitacionales, entre lo que destacan: 370, 105; y el último, Alisios 115.

“Para nosotros es importante desarrollar este tipo de proyectos. Sabemos que es una solución para la ciudad misma, ya que se utiliza infraestructura que ya está. Además aprovechamos la tierra de una forma más responsable; eso quiere decir que en un terreno donde vivía una familia ahora pueden vivir cincuenta”—comenta Diego de Sola, presidente de Inversiones Bolívar.

Para el ejecutivo, la gran área metropolitana está buscando escapes. Es por ello que se ven desarrollos habitacionales hacia el puerto de La Libertad, el área de Lourdes, Colon o bien hacia Apopa. No obstante, siempre habrá demanda en cuanto a la cercanía del trabajo,

la iglesia, el comercio, entre otros lugares. Es por ello que Inversiones Bolívar le apuesta a este tipo de edificaciones.

En El Salvador esta tendencia aún se encuentra en un proceso incipiente, ya que las personas aún tienen temor de vivir en lo alto. Según De Sola, la constructora ha tomado en cuenta estas consideraciones cuando realizan este tipo de viviendas.

Para la constructora, una vivienda de altura tiene que construirse con la mayor calidad posible, tomando en cuenta el área interior y exterior. “Nosotros somos muy cuidadosos cuando construimos, ya que balanceamos la forma y función del edificio. Típicamente nosotros separamos el área social y privada.

Por ejemplo: tenemos en un perímetro los dormitorios y los baños, y en el otro, la sala, comedor y cocina” —explica.

Muestra de este tipo de estructura es su última creación,



Alisios 115. Este edificio fue elaborado con los máximos estándares de circulación interna, ventanas resistentes y sólidas, con una vista hacia toda la capital de San Salvador. Además, cuenta con un diseño elegante, creado de una forma estratégica para la comodidad y estabilidad de sus usuarios.

Dentro del apartamento se encuentran finos acabados elaborados con mármol; su piso está hecho de madera natural; la cocina posee detalles asequeables. "Todas estas amenidades son importantes para los clientes, ya que es en lo primero que se fijan al comprar un apartamento"—detalla el joven empresario.

Alisios 115 cuenta con diversas áreas que lo hace ser un apartamento ideal para vivir; cuenta con una zona de gimnasio, cancha de *squash*, áreas verdes, juegos para niños, piscina, teatro, sala de proyección y, por último, una zona *lunch* en el techo de edificio. Todos estos valores agregados crean sentimientos para compartir.

Todas las viviendas de altura construidas por Bolívar tiene entre sus amenidades plantas eléctricas; la mayoría de ellas tiene la capacidad de levantar luces básicas, tanto para elevadores como para sistemas de emergencia. Sin embargo, Alisios 115 tiene una planta eléctrica peculiar, ya que cuenta con una potencia para proveer energía a todo el edificio, desde los elevadores y lámparas hasta los aires acondicionados.

"Alisios está diseñado y construido para que habiten núcleos familiares de tres personas o menos. De pronto, para una persona soltera, una pareja recién casada o bien una pareja despidiendo a su último hijo porque se casa"—comenta De Sola.

Este tipo de apartamentos tiene un precio promedio en el mercado de 250 mil dólares; cada piso cuenta con 134 metros cuadrados de espacio. "Alisios ha sido un proyecto ambicioso para la empresa, ya que tiene hasta ahorita tres cuartas partes vendidas; o sea, de 86 apartamentos con los que cuenta el edificio, han sumado hasta la fecha 64 vendidos"—asegura.

No obstante, la firma no solo tiene presencia en el país, sino que también se ha expandido por otros países de Centroamérica; uno de ellos es Honduras. Específicamente en San Pedro Sula, la constructora desarrolló el edificio 325 Río Piedra, el cual fue diseñado para un tipo de comprador con alto poder adquisitivo. Este edificio ha puesto un sello de calidad en el rubro de viviendas de altura.

Inversiones Bolívar también está abriendo un nuevo polo de desarrollo en San José, Costa Rica. De Sola explica que ya tienen



terrenos acordados y que están en planes para lanzarse con un proyecto de 92 apartamentos, divididos en dos edificios, con un costo aproximado entre 120 a 170 mil dólares por cada vivienda.

"Dentro de nuestras proyecciones, en un futuro, queremos incursionar más de lleno en Costa Rica. De pronto, con viviendas horizontales. Al mismo tiempo le apuntamos a Colombia y otros países de la región, en el rubro de las viviendas de altura"—afirma el presidente de la compañía.

En cuanto al desarrollo de viviendas

horizontales o en serie la empresa ha construido proyectos innovadores como Santa Rosa, el cual finalizó su construcción el año pasado y se encuentra actualmente en un proceso de comercialización. Según el ejecutivo, cada casa oscila entre 143 a 180 mil dólares; el costo depende del diseño que se ha de elegir.

Inversiones Bolívar se ha convertido en uno de los desarrolladores inmobiliarios más importantes de El Salvador, ya que gracias a sus construcciones iconos han sido reconocidos en toda Centroamérica.



Viviendas en serie



Desde hace cincuenta años, Grupo Roble ha venido desarrollando proyectos inmobiliarios en El Salvador; su principal apuesta son las viviendas horizontales.

Gruppo Roble, a lo largo de cinco décadas, se ha aventurado en el desarrollo inmobiliario y fue el primer constructor en el país que ejecutó proyectos habitacionales en serie. Una muestra de ello es la Residencial Miramonte, un polo de desarrollo que para esa época se integró perfectamente con el Centro Comercial Metrocentro, el edificio de oficinas Torre Roble y el Hotel Camino Real (ahora Intercontinental).

La empresa ha construido más de 60 mil soluciones habitacionales, y muchas de ellas con enfoque social, permitiendo cubrir diferentes mercados y cumpliendo el sueño de muchas familias de poseer una vivienda propia.

“Las viviendas en serie son un rubro bastante interesante, y considero que

las empresas constructoras han actuado de manera correcta y con los tiempos adecuados; han logrado desarrollar complejos habitacionales de primer nivel mundial, lo que ha permitido dinamizar ese mercado”, comenta René Montiel, gerente de *marketing* de Grupo Roble.

En la actualidad, la empresa tiene en proceso de comercialización tres proyectos habitacionales: Miramar, Las Arboledas y La Hacienda, los cuales considera el ejecutivo, son construcciones ambiciosas y estratégicas, tanto en lo interno como en lo externo. Todos los complejos se ubican en las afueras de la capital.

Miramamar, es una residencial que combina viviendas con diseños modernos y aspiracionales, con una urbanización de primer nivel. Cuenta con amplias zonas verdes,

calles anchas y áreas de libre esparcimiento. Grupo Roble ha construido hasta la fecha 600 casas.

Según Montiel, el perfil del comprador para este tipo de viviendas son personas de clase media típica y media alta; de pronto, ejecutivos en ascenso, profesionales que buscan comodidad, y seguridad familiar. Además son personas con la capacidad adquisitiva para comprar lo que quieren en el momento adecuado.

Este tipo de viviendas son ideales para aquellas personas que son leales con la marca y que buscan siempre un beneficio tanto en precio como en calidad y servicio. Según el gerente de *marketing*, los compradores afirman que cada casa en Miramar brinda un “*value for money*”.

Otro proyecto al que le está apostando

Grupo Roble es el de Las Arboledas, un lugar perfecto para cumplir el sueño de tener casa propia. Esta residencial permite vivir en un clúster privado idóneo para el crecimiento de la familia, al mismo tiempo brinda seguridad en todos los aspectos.

De acuerdo con el ejecutivo, quienes compran esta opción en viviendas son aquellas personas de clase media baja y media típica, como pequeños empresarios o profesionales de diversos rubros que buscan conveniencia, al mismo tiempo un espacio elegante y con un precio accesible. En este proyecto se han construido hasta la fecha 1.300 casas.

Y el último proyecto de la estrategia de comercialización de Grupo Roble es La Hacienda, el cual brinda a sus residentes el beneficio de tener a su disposición una reserva forestal de 5 manzanas de bosque natural, atardeceres y amaneceres de ensueño, vistas espectaculares y una experiencia para la

“Nosotros tenemos una clara visión y la mente puesta en objetivos claros, y sin duda el desarrollo de nuevos proyectos seguirá en marcha todo el tiempo. A este día tenemos varios proyectos en etapas iniciales que serán lanzados al mercado en un corto y mediano plazo.”

familia de crecer en un ambiente idóneo, con viviendas pensadas para vivir cómodamente. El grupo ha construido hasta la fecha 150 casas.

El gerente de *marketing* asegura que este tipo de viviendas son para personas de clase media típica y media alta, enfocada en profesionales de diversas ramas, empresarios y ejecutivos con crecimiento y negocios estables, personas que se manejan en puestos gerenciales ubicados en las empresas grandes y de prestigio del país. Normalmente se caracterizan por ser exigentes y buscan lo mejor para ellos y su familia.

“Nosotros tenemos una clara visión y la mente puesta en objetivos claros, y sin duda el desarrollo de nuevos proyectos seguirá en marcha todo el tiempo. A este día tenemos varios proyectos en etapas iniciales que serán lanzados al mercado en un corto y mediano plazo”—agrega Montiel.

Grupo Roble, a lo largo del tiempo, ha venido demostrando su liderazgo tanto a sus clientes como también a sus competidores, creando proyectos habitacionales de altura. De esta forma la empresa comienza a marcar una nueva era en el modo de vivir, en la ciudad y fuera de ella.





Entre lo urbano y lo orgánico

Urbánica cuenta con una trayectoria en proyectos que ofrecen espacios habitacionales que generan sensaciones del primer mundo, sus ubicaciones estratégicas se basan en la seguridad y la amplitud, creando así un estilo de vida exclusivo.

Conscientes de la creciente demanda del mercado por identificar con facilidad las credenciales de quien respalda los desarrollos inmobiliarios, Dueñas Hermanos crea una división inmobiliaria en el 2008, bajo lineamientos estratégicos y visionarios que apelan directamente al giro del negocio.

“Nuestra trayectoria, junto a la visión de futuro y confianza en El Salvador, nos lleva a fortalecer nuestro negocio, creando una marca dedicada a reproducir ambientes de primer mundo para fascinar a los clientes”— comenta Álvaro Barraza, gerente comercial de Urbánica.

Urbánica se conceptualiza como el equilibrio entre lo urbano y lo orgánico, creando así un espacio de viviendas ideal para los seres humanos que deseen vivir un ambiente cerca de la naturaleza.

La empresa cuenta con un reconocido portafolio de proyectos en diferentes rubros, como: centros comerciales, estilo de vida, edificios de oficinas corporativas, edificaciones turísticas, colonias residenciales y condominios de apartamentos. Según el ejecutivo, cada edificación cuenta con su propia personalidad, convirtiéndose en verdaderos paisajes urbanos.

En las propuestas habitacionales se marca una diferencia en el mercado. Algunos ejemplos son: el condominio de apartamentos La Castellana y la Residencial El Espino, ambos proyectos ejecutados en el 2006, los cuales se caracterizan por sus extensas áreas verdes, sumergidas en el corazón de la ciudad. “Se esta tan cerca de todo que se llega rápidamente a cualquier destino, pero tan apartado que no contamina la actividad diaria”—explica Barraza.

Cuidando la armonía entre el estilo de vida y amplios espacios verdes, siempre en el ámbito residencial, Urbánica lanzó en el 2010 el desarrollo Portal La Ribera, un condominio residencial de 54 *town houses* o apartamentos horizontales, en clúster desde tres hasta siete unidades privadas en un área total de 4.3 manzanas.

Posteriormente, en el siguiente año Urbánica terminó el proyecto Portal del Casco, un condominio de 92 lotes residenciales, en un área aproximada de 30 manzanas de terreno. En estos lotes se han creado diseños arquitectónicos verdes, amigables con el medio ambiente; y donde se construyó únicamente el 50% de terreno.

“Actualmente, Urbánica consolida el proyecto del conjunto condominial Portal Canarias, conformado por condominios habitacio-

nales desarrollados en 15.7 manzanas, dentro de un perímetro completamente seguro” —expone el gerente.

Dentro de este conjunto de condominios residenciales se fusiona la naturaleza con la creatividad urbanística, bajo la forma de un archipiélago habitacional; un ingreso de entrada simulando un portal, la cual tiene tres proyectos habitacionales residenciales o puertas, como les llama Barraza.

La primera es la Puerta Gran Canaria, compuesta por 100 viviendas de hasta 205 m² de construcción, en más de 6.5 manzanas de terreno, la cual se proyecta concluir a finales del 2013. La segunda es la Puerta La Palma, un condominio residencial que inicio su construcción en 2012, la cual estará conformada por 62 residencias al estilo *stand alone* de uno y dos niveles de hasta 306 m², desarrolladas en 6.15 manzanas. Y la tercera es la Puerta Los Faros, la cual se tiene proyectado comenzar a construir a finales de este año.

Urbánica es una desarrolladora que considera de vital importancia el papel de los contratistas. En ese sentido, son asesorados por arquitectos e ingenieros especialistas en el rubro, tanto nacional como internacional. Según Barraza, esta estrategia ha sido clave para reproducir las sensaciones deseadas en los proyectos.

En cuanto al cumplimiento de las normas que dictan las autoridades en materia de urbanización y construcción, Urbánica lo



considera como un pilar fundamental para la compañía, ya que a través de esta acción la empresa cuenta con todos los permisos y requerimientos que la ley demanda. “Esta mística de trabajo ha valido para que, en todos los ámbitos, nuestros inmuebles sean reconocidos y bien evaluados”—enfatisa.

Según el gerente comercial, El Salvador es testigo del trabajo que hasta la fecha Urbánica está presentando y respaldando, en conjunto con la promesa de continuar un anhelo

de crear un lugar con prestigio, exclusividad y buen gusto, valores agregados que enamoran a sus inversionistas.

La constructora planea continuar invirtiendo los recursos necesarios para lograr que sus proyectos se aprecien en el tiempo, con estilos que se mantengan vigentes permanentemente. Urbánica visualiza seguir en la búsqueda de desarrollos inmobiliarios que otorguen la seguridad, prestigio y calidad que los caracteriza.



Una desarrolladora social

TP Grupo Nuila es una empresa familiar que desarrolla servicios habitacionales, entre viviendas de interés social, residencias y complejos de apartamentos.

A sus 37 años de operación, el grupo ha construido más de 40 mil casas, diseñadas para proyectos enfocados en los diversos segmentos de la población social, canalizando su mercado en las clases baja, media, media-alta y alta. A partir de ello, el grupo ha creado proyectos como: Prados de Venecia 1,2,3 y 4; Brisas del Sur 1,2,3 y 4; Campos Verdes, que incluye residencias como Los Portales, Los Cerezos, Buganvillas y Amapolas, todos estos en Lourdes Colón del departamento de La Libertad.

El grupo actualmente se encuentra desarrollando dos proyectos importantes que marcarán la historia de TP. La primera es la residencial Condado de Santa Elena, un desarrollo que llevó varios años de construcción, la cual tiene un terreno total de 30 manzanas.

“Estamos terminando la primera etapa que se compone de 20 casas de una planta, y en este momento comenzamos la otra etapa de 10 casas, siempre de una planta con un terreno de 500 varas”, comenta Gloria de Flores, gerente comercial de TP Grupo Nuila.

Según la ejecutiva, el Condado Santa Elena inició como una construcción de viviendas en serie y ventas de terreno. Sin embargo, esta última se vio en un proceso lento para la venta, ya que las personas prefieren comprar una casa y no un terreno para construir. A raíz de ello, nace la idea de hacer casas de una planta, inspiradas en aquellas personas que comienzan una familia. “Actualmente hemos vendido más del 50 % de estas”—enfatisa.

Condado Santa Elena exige un perfil idóneo de consumidor. Según la gerente tiene que ser una persona que tenga un salario de más de 4.5 mil dólares mensuales o un ingreso familiar arriba de 6 mil dólares mensuales. Se habla de un dueño de empresa, ejecutivos de alto nivel, profesionales de prestigio,



extranjeros, entre otros.

Dentro del Condado, se tiene planificado construir una tercera etapa, que consiste en viviendas de dos plantas, con un menor precio; esta irá enfocada a personas de un estrato más bajo. “Hemos sentido que el poder adquisitivo de los salvadoreños se está viendo bajo notablemente, es por ello que hemos decidido bajar los precios de esta nueva etapa”—explica.

Siempre en el rubro de viviendas en serie, Grupo Nuila ha realizado otros proyectos en otras zonas del país, como es el caso de Residencial Verona en Soyapango. Una residencial con 69 casas con un costo desde 57 mil dólares. Esta área de vivienda se ha conceptualizado bajo los términos de seguridad y tecnología. Según la ejecutiva, este proyecto se encuentra en construcción y ya se tiene el 50% de casas en reserva.

En cuanto a la vivienda popular, la compañía constructora ha realizado una pausa, ya que actualmente se encuentra en proceso de aprobación de algunos planos para ejecutar. “Se tiene pensado que en 110 manzanas de terreno se construya 70 casas en Lourdes, las cuales serán de interés social. Todo esto lo realizaremos para los cotizantes del Fondo Social para la Vivienda”—asegura la experta.

Grupo Nuila se ha caracterizado por construir viviendas en serie. Sin embargo, en los últimos años la compañía ha querido aventurarse en otro rubro dentro de la



construcción, un proyecto enfocado en la vivienda de altura. Fue así como nació Las Vistas, un desarrollo habitacional ubicado en lo más alto del paseo General Escalón.

“Este proyecto ofrece una vista espectacular, una ubicación estratégica, ya que se encuentra cerca de todo; tiene acceso y salidas por cualquier lado; está ubicado fuera del tráfico y del ruido. Todos estos valores agregados solo Las Vistas lo puede ofrecer”—señala la ejecutiva.

Las Vistas cuentan con 57 apartamentos ubicados en dos torres, una al oriente y la otra al poniente. El proyecto ofrece tres modelos diferentes para los gustos y preferencias de sus consumidores. Cada apartamento cuenta con medidas que oscilan entre 169 a 300 m² de construcción; todos cuentan con tres dormitorios, salas, baño, comedor, cocina, área de servicio y terraza.

El condominio, además de ofrecer seguridad y comodidad, deleita a sus habitantes con espacios adecuados para su esparcimiento. “Actualmente contamos con quince apartamentos disponibles”—agrega De Flores.

Este desarrollo cuenta con una diversidad de amenidades, entre ellas: piscina, gimnasio, salón de usos múltiples, terraza, amplio parqueo, entre otras. Según la ejecutiva, la inversión total de este proyecto ha sido de 15 millones de dólares.

No obstante, Grupo Nuila, por el momento, no ha planificado invertir en este tipo de viviendas, ya que—según ellos— las tendencias las dicta el mercado de acuerdo con su demanda. “Nosotros, generalmente, antes de invertir realizamos estudios de mercado, *focus group*. Prácticamente el mercado es la brújula para indicarnos qué proyectos vamos a realizar”—explica la especialista.

Esta compañía durante años se ha definido como una empresa sólida, donde la experiencia cuenta; ha luchado contra toda adversidad que se le ha presentado. Hoy por hoy, Grupo Nuila se consolida como una de las principales constructoras del país.



“Me enamoré de la educación”

Tras su nombramiento como rector de la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec, Nelson Zárate habla sobre las grandes líneas estratégicas que desarrollará durante su gestión, las cuales están enfocadas en ocho proyectos relacionados con la investigación, la proyección social, la capacitación de docentes, el cambio en el papel de decanos y directores de escuela, entre otros.

María José Monjarás
Directora general de PubliPro, Utec



Con el traje sastre oscuro que lo caracteriza y una corbata impecable se proyecta Nelson Zárate, un hombre que tiene un carisma único; que transmite admiración y un ejemplo que se puede seguir. Se le observa muy frecuentemente en los pasillos de los principales edificios de la Utec, la universidad privada más grande de Centroamérica; una institución que va para 32 años de estar en el ámbito de la educación superior del país, el mismo tiempo que lleva “el ingeniero” —como se le conoce— trabajando activamente por esta institución. Ha recorrido diversos puestos: desde instructor hasta ocupar actualmente el cargo de rector.

¿Cómo surge la idea de nombrar a Nelson Zárate como rector de la Utec?

Esta decisión, que asumiera como rector, evidentemente, por el tamaño de la universidad, no podía ser una decisión a corto plazo. Esto se venía organizando desde hace más de dos años. He estado mucho tiempo en la academia, en la universidad; y dentro de mi formación, en mis facultades, la Vicerrectoría Académica; pero la universidad tenía antes la figura de

rector adjunto, y esa figura se transformó en un vicerrector general. Dentro de la estructura organizativa, después de la Rectoría está la Vicerrectoría General. El doctor José Mauricio Loucel comenzó a hacer una campaña, a hablar con funcionarios... Porque esto de dejar una huella de 23 años, que hizo como rector de la universidad, en convertirse en la marca de la universidad y en el sello distintivo de la universidad es importante. El doctor Loucel es el presidente de la Junta General Universitaria. En la estructura organizativa él tiene la posición máxima; pero como todo proceso, después de 31 años de existir la universidad, él sentía que era necesario ir haciendo un cambio generacional; y con el cambio vino el nombramiento de Nelson Zárate como rector. Evidentemente, se incorporó el licenciado José Modesto Ventura como vicerrector Académico, que era la posición que tuvo durante mucho tiempo; el licenciado Juan Carlos Cerna, que había sido decano de Ciencias Empresariales, paso a ser vicerrector de Proyección Social; y la ingeniera Lorena de Rodríguez, que estuvo como directora Nacional de Educación, que antes era decana de Ingeniería, es actualmente vicerrectora de Gestión Institucional. Así que lo que se hizo fue estructurar un equipo de trabajo de una franja adulto contemporáneo de entre cuarenta y cincuenta años de edad, con toda una experiencia profesional.

¿En qué condiciones asume la rectoría?

Asumo como rector la conducción de una institución de 23.500 estudiantes, en este año 2013, con una responsabilidad, porque somos una universidad que se ha clasificado por la innovación. Carreras que no existían en este país, las sirvió por primera vez la Utec: licenciaturas en Mercadeo, Relaciones Públicas y Comunicaciones, y Administración de Empresas con especialidad en Computación. Nosotros fuimos marcando pauta en el país. Somos la primera universidad en El Salvador que tiene carreras virtuales; tenemos tres carreras virtuales, y en estos momentos estamos virtualizando otras tres. Tenemos más de 900 alumnos en forma virtual. Comenzamos a 'leer' la situación del país y a entender que a los estudiantes nuestros —por su posicionamiento y su residencia y las condiciones de seguridad en el país— se les está haciendo difícil regresar a sus casas. Tenemos el modelo de que los alumnos pueden llevar una o dos materias los fines de semana; y esta universidad ya tiene 4.500 estudiantes en ese método. En consecuencia, esta empresa educativa —así la llamo— es una empresa sólida, de prestigio y de mucha trascendencia, en la que si bien he asumido la responsabilidad de la conducción, ya hay una estructura, ya hay equipos integrados y muy bien formados. Por supuesto, es necesario un sello distintivo: el sello de la administración de Nelson Zárate.

¿Cuáles son los proyectos que pretende desarrollar en su gestión como rector de la Utec?

Tenemos ocho proyectos puntuales. Nosotros estamos definiendo el nuevo papel de los decanos de la Utec. Es una visión hacia el sector empresarial, hacia el gremio profesional, al sector productivo, al sector de servicios. Nosotros tenemos que formar parte de un plan de nación como universidad, no partidario político, sino que, si nosotros formamos profesionales que se inserten en el sector productivo, tenemos que saber qué está haciendo el Gobierno, hacia dónde lleva el país, para que nuestros profesionales tengan los perfiles que necesitan, para ser más competitivo. No por algo tenemos los índices de competitividad tan bajos. No es político lo



“ Asumo como rector la conducción de una institución de 23.500 estudiantes, en este año 2013, con una responsabilidad, porque somos una universidad que se ha clasificado por la innovación. ”

que voy a decir, pero el sector productivo y el Gobierno están en sentidos diferentes; y eso desgasta mucho. Nosotros queremos que los decanos sean los representantes ante la sociedad, en los diferentes sectores en los que estamos formando a nuestros estudiantes. Ellos van a tener una relación muy fuerte con los sectores productivo y empresarial. El decano de Ingeniería, el ingeniero Francisco Zepeda, el año pasado inauguró la cátedra de calidad con el Ministerio de Economía. Ellos nos van a entregar 20 mil dólares para que nosotros hagamos investigaciones relacionadas con la calidad. ¿Eso, qué hace? Nos da relaciones con el Gobierno, con la empresa privada; hacemos investigación. Eso nos da fortaleza y nos hace ser diferentes.

¿Cuánto tiempo tomará este cambio en las funciones de los decanos?

Aproximadamente dos años. Todos los proyectos de mi gestión se realizarán en el mediano plazo, entre dos y tres años.

Además del cambio en el papel de los decanos, ¿qué otros proyectos vienen en camino?

También estamos redefiniendo el papel de los directores de las escuelas. Estamos empeñados en que las escuelas sean verdaderos centros de pensamiento, donde el estado del arte y la actualidad en cuanto a los últimos desarrollos profesionales se analicen en la academia. Así, las estructuras de las escuelas están conformadas por cátedras o subcátedras. Y nosotros estamos tratando de enfocar mucho la investigación y la proyección social desde la academia, porque si bien tenemos una Vicerrectoría de Investigación y una de Proyección Social, y que tienen una propia estructura, si no pasa por los estudiantes no tiene sentido. Es importante que el estudiante pueda investigar, no en el significado puro de la ciencia; pero cuando vaya a su empleo, él debe tener esas herramientas críticas para poder conocer más; y es a través de la investigación



que se logra. Nosotros a eso le llamamos *investigación de cátedra*. Ese es un proyecto que queremos reforzar en la academia, en las escuelas. Luego, lo otro es la proyección social. Nosotros hemos desarrollado mucha proyección social durante muchos años, pero la teníamos dispersa; no teníamos una instancia que coordinara políticas, procedimientos, procesos; que capacitara a la gente y estableciera la ruta sobre la que se hace —y digamos que el licenciado Juan Carlos Cerna lo ha hecho muy bien—. De la misma forma, las facultades iban a las comunidades, a los municipios, en donde desarrollaban proyectos. Y, bueno, no era tanto darles de comer, sino enseñarles a pescar, o sea integrar a la comunidad. Tratábamos de hacer un proyecto que beneficiara a la comunidad y que ellos —los líderes comunales— quedarán de alguna forma desarrollándose, ahora queremos traer a esos líderes de las comunidades y darles diplomados, postgrados. Queremos que todos los directores de escuela participen, queremos organizar a las escuelas, de tal manera que sus procedimientos les quiten carga administrativa para que ellos puedan tener más tiempo en el enfoque académico, por eso toda la carga administrativa se la hemos delegado a Recursos Humanos y les hemos dicho a los directores de escuela que necesitamos que formen un comité de directores de escuela, donde lo que se discutan sean aspectos académicos, como

los diseños instruccionales, metodología de la evaluación, proyectos pedagógicos del aula, la educación basada en competencias, la cual es una innovación ya que solo la UTEC está ejecutando esto en el país.

¿Cómo está conformada la planta docente de la Utec?

Ese es el tercer proyecto, la capacitación de los docentes. Nosotros hemos ofrecido, por muchos años —más de quince o veinte—, maestrías en educación para nuestros docentes. Eso no es malo, sino bueno, ya que se les enseña todo lo que tiene que ver con el proceso metodológico del proceso enseñanza-aprendizaje. Desde hace tres años, también, somos la segunda —pero fuimos los primeros— en servir una maestría en Investigación, porque dijimos: “Si tenemos buenos investigadores, es importante formarlos”. Pero ahora estamos empeñados en que tengan un nivel de doctorado. Por ello ya hay profesores nuestros estudiando doctorado, aunque no son todos los que quisiéramos. El año pasado se destinaron del presupuesto 60 mil dólares para que los docentes iniciaran sus estudios de doctorado; tenemos cuatro docentes que también son investigadores, que están sacando doctorados. Estamos especializando también en maestrías de sus respectivas carreras a varios profesores.

De la planta docente que se tiene actualmente, ¿cuál es el porcentaje que ya tiene el grado de maestría?

Maestría lo tiene casi el 47 o 50 % de nuestros docentes. Es un porcentaje alto. Ahora estamos pasando a doctorado. Estamos negociando un segundo programa con el Tecnológico de Costa Rica, con Maestría en Informática, y estamos terminando de negociar un doctorado en Negocios con la Complutense de Madrid; que lo queremos traer aquí, a la universidad; y queremos que nuestros profesores de maestría pasen a nivel de doctorado. El tercer proyecto tiene que ver con mejorar el perfil profesional a nivel de doctorado tanto en Investigación como en Docencia. Otro de los proyectos es el de jóvenes talentos, que comienza este ciclo con dos grupos. Vamos a convocar a reunión a estudiantes que tienen un cum arriba de 9.0; son dos grupos de treinta, y todos están en el segundo y tercer año. No queremos jóvenes recién ingresados porque necesitan recorrer un poco el camino; y no queremos tampoco los que ya van a egresar porque ellos ya tienen otros objetivos. Debido a eso, la idea es formar a estos jóvenes, entre las dos y las cinco de la tarde, en características de liderazgo, trabajo en equipo, manejo de otro idioma, inteligencia emocional, desarrollo personal. Queremos formar líderes; queremos que estos jóvenes, cuando vengan becas de las embajadas o universidades de países amigos,

“Nosotros tenemos que formar parte de un plan de nación como universidad, no partidario político, sino que, si nosotros formamos profesionales que se inserten en el sector productivo, tenemos que saber qué está haciendo el Gobierno.”

que apliquen a programas de estudio. La universidad les va a dar un bono mensual para que ellos tengan transporte, alimentación; puedan comprar unos libros para estimularlos. Queremos distinguirlos; queremos que ellos en algún momento sean instructores; que sean personal auxiliar para los docentes en la rama que ellos sean especializados; queremos ofrecer un plan de vida en la carrera docente, si ellos lo aceptan. Hay dos planes que no son de esta rectoría, pero que están en mi programa de trabajo; y uno es la planeación estratégica liderado por el licenciado Max Valladares. Vamos a lanzar el documento de la planeación estratégica 2013-2018.

¿Para cuándo tienen pensado lanzar dicho documento?

Probablemente dentro de uno o dos meses. El documento ya está, porque hay que formar los equipos de trabajo; explicar cuáles son los indicadores; que esperamos. Ahí van las políticas. Y el otro proyecto es nuestra acreditación, para este año. Nosotros tenemos la distinción y el honor de estar entre las ocho universidades acreditadas en el país. Hay otros institutos especializados como la Esen, la Mónica Herrera y el Itca que también están acreditados.

¿En qué posición está la Utec?

No hay *ranking*, no hay posición. Solo decir que está acreditada, eso nos da muchas ventajas, ya que hay un sello de confianza de las instituciones que rigen la educación en el país.

Actualmente, ¿están en el proceso de reacreditación?

Sí. En julio de este año vienen los pares

evaluadores; vienen a verificar que si el documento que presentamos a la Comisión de Acreditación dice lo que hemos escrito; y, como rector, tengo que ir ante la Comisión a defender el informe de los pares evaluadores y a discutir con la Comisión. En el primer proceso de acreditación nos hicieron cinco observaciones; en el segundo nos hicieron solo dos observaciones. Así que nosotros estamos optimistas, pues hemos estado “haciendo músculo” con el ejercicio; nos hemos fortalecido y somos muy optimistas de que podemos obtener un buen resultado.

En cuanto a los convenios que tienen con universidades internacionales, ¿cómo están estas relaciones?

El otro proyecto tiene que ver con Aneca, la Agencia Nacional Española de la Calidad.

España es un referente en estos momentos para Latinoamérica; uno, por el idioma; otro, por la cultura. Si bien tenemos más cercanos los estilos de las universidades americanas, son diferentes de las latinas. España tiene un modelo similar al nuestro. Hemos logrado relaciones con universidades españolas muy buenas, entre ellas la Universidad de Granada, que nos vino a servir un doctorado en Psicología; la Universidad de Castilla-La Mancha está terminando de impartir un doctorado en Derecho Constitucional; el TEC de Costa Rica sirvió una maestría en Informática. También tenemos excelentes relaciones con la Universidad de Alicante. En esta última está el doctor Guillermo Bernabéu, que fue nuestro orador principal en el congreso docente; fue secretario de educación, que es casi equivalente a ministro de Educación en España; y fue el miembro referente de España ante la comisión de Boloña en la Unión Europea; fue el encargado de homologar todos los planes de estudio y de toda la educación superior en Europa. El doctor Guillermo Bernabéu nos va a apoyar para que Aneca —que es la agencia que acredita a las universidades en España— venga a acreditar a la Utec. Estas son “grandes ligas”; porque le estoy hablando de que acredita universidades de cuatrocientos años de existencia, no de 31. Claro, él nos ha explicado que este es un proceso que no



es tan corto, y va a requerir etapas previas en las que Aneca nos va a preparar para que nuestros procesos estén orientados a la calidad académica, procesos académicos y procesos administrativos; piden un mínimo de doctores para poder ser acreditados. Por eso, esto nos va a llevar a que tenemos que invertir. Entonces, con Aneca, tenemos tres proyectos: uno tiene que ver con todos los procesos enfocados a la calidad; el segundo tiene que ver con la formación docente; y el tercero tiene que ver con los contenidos que tienen los planes de estudio con que formamos a los estudiantes.

Hablando un poco de su trayectoria, usted mencionaba que son 31 años de formar parte de la universidad. ¿Cuáles son los cargos que ha ocupado?

Soy bachiller industrial en Mecánica. Estudié en el Instituto Técnico Ricaldone. Luego, cuando egresé, solo había dos universidades: la universidad estatal y la universidad católica. Para ese tiempo entré a estudiar Ingeniería Mecánica porque, como era bachiller en esa especialidad, tenía que estudiar esa carrera. Cuando estaba en tercer año tuve la oportunidad de que un instructor me dijera que si quería trabajar como instructor en matemática del curso de nuevo ingreso en el departamento de Matemáticas de la UCA. Ya había aprobado las cuatro matemáticas con notas regulares. Nos hicimos amigos porque él hizo el texto para el curso de inducción y yo le hice las figuras, las ecuaciones; después me ofreció trabajo en la materia de Álgebra y directrices; y así me quedé dos años en la UCA. Después trabajé en Matemática I y II, para el área de Ingeniería con gente muy buena, como el Ing. Eduardo Escapini, que fue una referencia a escala nacional en matemáticas; y el Lic. René Zelaya, que fue secretario general de la UCA y después fue jefe del departamento de Matemática. Cuando yo estaba en ese departamento, el Ing. José Villeda, quien era el jefe del departamento en esa época, me dijo que si quería trabajar en una universidad privada. Me dijo que él era el primer decano de Ingeniería en esa universidad. Le pregunte que cuál era, y él me dijo que se llamaba Universidad Tecnológica. Entonces le dije que sí. Llegué aquí como instructor. Venía tres



veces a la semana: lunes, miércoles y viernes en la mañana; y seguía trabajando en la UCA. Después me salió la oportunidad de ir a trabajar a la *Matías Delgado*, también como instructor. Eduardo Escapini me llevó para la *Matías*; y allí trabajé también casi un año. En esa época yo andaba en eso de la docencia de la matemática; y así vine. La universidad comenzó a crecer; y me preguntaron si quería ser asistente del decano de la facultad de Ciencias Económicas, y les dije que cómo podía ocupar ese puesto si yo era estudiante de Ingeniería Mecánica. Al final me ofrecieron mejores condiciones, y acepté. Después fui asistente del decanato de Ingeniería por varios años; fui asistente del decano de Ciencias Sociales —todo esto antes de 1986—. Me gradué en 1983 de ingeniero mecánico, y en 1985 ya era decano de Ingeniería. En el 86 fue el terremoto, y el decano de Economía renunció porque creyó que la universidad no iba a seguir. Así que a mí me dejaron como decano de Economía y de Ingeniería un año. En 1989 a mí me nombran vicerrector Académico; y allí viene un período en el que el liderazgo del doctor Loucel: hace una estela y crecemos todos como universidad, hacemos carrera.

Usted ha sido uno de los fundadores del Centro de Opinión Pública Salvadoreña. ¿Cómo surge el Ciops?

Entre 1991 y 1992, don José Mauricio Loucel me preguntó si yo sabía de matemática, y le dije que sí. Inmediatamente me dijo: “Hagamos una encuesta”. Le dije que hacer una encuesta no era lo mismo que matemáticas. Y me dijo en otra oportunidad: “Nelson, ¿verdad que usted sabe de matemática?” “Sí, don Mauricio”, le respondí. Luego él me dijo: “Haga una encuesta”. Y nuevamente le expresé que hacer encuestas no es lo mismo que matemática, y no es lo mismo que estadística. “¿Cuánto costaría una encuesta?”, me preguntó. En ese momento don José Mauricio sacó un cheque de su bolsa personal. Me dijo: “Probemos, hagamos una encuesta”. Y así nació el Ciops, que ahora es el centro de opinión pública de nuestro país. Entonces, tuve la oportunidad porque él me motivó y me apoyó a formar ese centro de investigación que ahora es un referente nacional. En estos momentos vamos a hacer una investigación con la Universidad de Alicante. Eso dice lo que es el centro de investigación. Con el Ciops llegamos a facturar 1 millón de dólares por año vendiendo servicios. Eso refleja el profesionalismo que se tiene.

¿Cuál cree usted que es la clave para ser una persona exitosa?

Creo que lo importante es que a uno le guste lo que uno hace, porque uno está en un

trabajo en que no siente que tiene algo que hacer todos los días. Cuando uno tiene cierta edad, por *default* se levanta a cierta hora; y se levanta temprano. Antes, cuando oía al doctor Loucel y a otros decir que se levantaban a las cuatro de la mañana, me reía. Hoy me despierto un cuarto a las cinco o diez para las cinco; y espero que sean las cinco y media. A mí me gusta regar mi jardín, pero lo hago como una terapia personal, porque cuando estoy regando el jardín estoy haciendo la agenda de mi día. Tengo un amigo que fue mi instructor en Psicología Individual. Nos enseñó una metodología que, cuando usted llega al trabajo, en las primeras dos o tres horas usted tiene que sacar los proyectos más difíciles del día y no los más fáciles, porque la cultura muchas veces es lo contrario. Pero él sostiene que si usted los problemas más complicados los saca temprano se siente fortalecido, porque ha confrontado situaciones que son delicadas y eso hace que usted se sienta con más aire, más energía; y eso le da a uno más deseo de ir resolviendo lo que se tiene.

¿Qué satisfacciones le deja la Utec?

Si a mí me preguntan cuál es el perfil con el que egresan los estudiantes de la Utec, les puedo decir que hay alumnos que tienen excelente perfil. Cuento una anécdota que, para mí, es satisfactoria. Tenía un alumno en la preespecialización; y por el convenio que tenemos con Incae podemos utilizar sus casos; y aquí en la Tecnológica se han dado varios seminarios de parte de Incae, para que los profesores tengan la acreditación de trabajar con casos. Yo lo tengo. Llega un alumno mío, que trabaja para una empresa internacional, y me dice: “El hijo de mi jefe estudia en la Esen, y le están enseñando lo mismo que usted me está enseñando en el proceso de graduación”. Eso a mí me da satisfacción porque las universidades, aunque no se quiera, están estratificadas socialmente; y hay ciertos parámetros. Pero me dio mucha satisfacción porque los estamos formando como lo hacen en otros lugares. Eso implica que somos competitivos; eso a mí me da satisfacción. A mí me encanta mi trabajo. Tengo un ambiente de trabajo muy bueno. No quiero decir que no hay problemas porque eso no es cierto; eso es como la sal en la comida: le da sabor. También,

en el trabajo, es cuando uno siente que es competitivo, que produce, que es rentable; aparte de que soy muy exigente conmigo mismo, trato de ser consecuente. No le puedo pedir a alguien que trabaje conmigo algo que no estoy dispuesto o no puedo hacer porque no es correcto, no es justo. A mí no me gusta andar siguiendo a mis ejecutivos, viendo qué es lo que hace; porque a mí el señor Loucel me dio 99 % de libertad para que yo actuara. La confianza es el regalo máspreciado que Dios le da a uno, es una gran responsabilidad; y ese el concepto que manejo con la gente con la que trabajo, les doy mucha libertad.

¿Vienen más cambios?

No, porque esta reestructuración que tomó un período de dos años fue muy pensada, muy organizada. El último cambio que se tenía que hacer era el de la vicerrectoría Académica, y se nombró al Lic. José Modesto Ventura, quien, cuando fui vicerrector, fue mi mano derecha durante siete años. Él conoce todo lo que tiene que ver con la organización académica, es psicólogo de profesión. No, no hay más cambios. Bueno, esto es impredecible, por supuesto, pero en nuestro plan para los próximos cinco años hay una planeación estratégica donde están definidas las áreas que cada quien va a trabajar, quiénes son los responsables, qué es lo que se espera de ellos, cómo se les va a medir, cuáles son los indicadores.

¿Pensó usted en algún momento que se iba a dedicar a trabajar en una institución educativa?

Nunca creí que me iba a dedicar a educación, y sobre todo que la Ingeniería Mecánica es de las más específicas que hay en el mundo. El ingeniero industrial tiene más oportunidad de

ser gerente, de estar en producción, de estar en sistemas; pero la Ingeniería Mecánica es parecida a la Química o la Eléctrica, que son muy específicas. Me enamoré de la educación. Todavía estoy enamorado porque me gusta. Impartí clases de matemáticas aquí por veinte años; pero como uno cumple ciclos, después me fui a trabajar mucho en el lado del desarrollo humano porque esta relación con el Instituto de Psicología Individual de Noise, en Alemania, fueron nuestros mentores durante casi siete u ocho años; y ellos nos enseñaron también a trabajar con el aspecto emocional, actitudinal. La Universidad Tecnológica es la única universidad en El Salvador que sirve esta materia que se llama Desarrollo Individual o Desarrollo Humano, donde se enseñan los principios adlerianos —de Alfred Adler—, que tienen que ver con que uno se conozca más uno mismo, sus debilidades, sus fortalezas. Luego le enseñan a uno el sentido de pertenencia, la percepción; y es algo que a uno le ayuda para crecer. Esa materia la di casi ocho años aquí.

¿Ha tenido algún episodio negativo, dentro de esta trayectoria, que lo haya marcado?

Bueno, sí. Allá por el 91, entre los años 1986 y 1991, mi esposa tuvo cáncer, murió en el 91. Y si bien fue una época difícil, arraigué mucho mis sentimientos con la universidad, porque tuve el apoyo. Ahora los ejecutivos de esta universidad tienen seguro médico hospitalario, que en esa época no lo tenían. El tratamiento que le dieron a mi esposa me lo pago la universidad, es decir, siempre ha habido un apoyo, un respaldo; y es allí cuando uno dice: “No hay muchas empresas así como esta”. Le amarran el ombligo a uno con la empresa, y uno dice: “Le debo, y tengo agradecimiento del bueno”. Cuando hay fallecimiento de

“Tengo un amigo que fue mi instructor en Psicología Individual. Nos enseñó una metodología que, cuando usted llega al trabajo, en las primeras dos o tres horas usted tiene que sacar los proyectos más difíciles del día y no los más fáciles.”

“ La Universidad Tecnológica es la única universidad en El Salvador que sirve esta materia que se llama Desarrollo Individual o Desarrollo Humano, donde se enseñan los principios adlerianos —de Alfred Adler—, que tienen que ver con que uno se conozca más uno mismo. ”

familiares, el grupo es bien unido. Cuando llegué a la clínica no sabía que mi esposa había muerto; y en ese momento había como quince compañeros míos que ya les habían avisado; y ellos estaban allí para apoyarme. Imagínese si uno tiene amigos así. No son compañeros de trabajo, sino que son amigos de verdad... De ahí, digamos que este trabajo me ha dado siempre satisfacción. ¡Siempre! He tenido diferencias, problemas y esas cosas; pero no para presentar mi renuncia y pensar en irme. Si tuve ofertas de trabajo; y cuando las he tenido las he discutido con el doctor Loucel, porque a mí me llevaban para Alemania cuando vino esta institución; y el doctor Loucel me dijo: “No, Nelson, usted es un hombre importante, quédese”. Me dijo que tenía más futuro aquí, y tenía razón. Hoy me lo dice siempre: “Ya ve usted tenía más futuro aquí”. Él es un hombre con mucha visión. Algunas veces uno no entiende o no tiene esa amplitud para ver las cosas que tienen los líderes que están dirigiendo las instituciones. Si no le debo todo, le debo casi todo lo que tengo al doctor Loucel. Él me ha apoyado siempre, me ha jalado las orejas también; pero de una forma correcta. Y es cuando uno después agradece. Solo el amigo le dice a uno que tiene mal aliento. Eso significa que usted está haciendo algo que no es correcto. El verdadero amigo le va a decir: “Eso no te sirve, eso no te funciona”. Eso ha hecho él conmigo. Donde estoy digo que esta es la universidad más linda del mundo, porque la quiero, y le digo a mi gente que el que esté aquí y no quiera a esta universidad que mejor se vaya porque no quiero a gente desleal. Podemos tener opiniones diferentes; pero no le puedo morder la mano al que me da de comer; y no puedo estar en una empresa en la que no quiero. Y hasta ahora eso no me

ha pasado en 31 años, así que creo que de ese “virus” ya no voy a padecer.

En el ámbito personal, ¿cómo es Nelson Zárate?

Soy un lobo solitario. Después de que enviudé tuve otra relación; tengo un hijo de 12 años. Y uno como que se acostumbra a mantenerse solo. He tenido un par de relaciones; pero quizá la huella que dejó mi esposa me quedó muy fuerte y me quedé solo. En mi familia somos seis, cinco mujeres y yo. Ustedes se rieran: cuando me reúno con mis hermanas una me dice “Nelito” y la otra me dice “el niño”; pero una tiene 76 años y la otra tiene 70. Cuando nací, mi mamá tenía 44 años. Me reúno con ellas. También son como mis mamás, comparto mucho con ellas.

¿Tiene algún pasatiempo?

Hago ejercicio, trato de mantenerme, voy al gimnasio, hago *spinning*. Tengo mis amigos de *spinning*, y eso —digamos— que es lo que me gusta.

¿Le gusta la lectura?

Eso sí es fundamental. A mí me gusta leer mucho a un autor que se llama Osho. Él es de la teoría del zen. Habla mucho acerca de los procesos holísticos y de que Dios es todo: Dios es una roca, Dios es un árbol, etc. Es una teoría que debe conocerse mucho; de saber que hay otra vida. No se habla como que fuera el cielo; pero se habla de la espiritualidad. Me gusta porque habla mucho de que los seres humanos somos manipulados por el ego, y que el ego es el que nos mantiene o en el pasado o en el futuro, porque todos olvidamos el presente, que es el único que de verdad tenemos. El pasado ya no existe y el futuro no sabemos



si va a estar para ese momento. Por eso usted tiene que vivir al máximo el presente.

En tres palabras, ¿cómo se distingue Nelson Zárate?

A mí me gusta ser perfeccionista. Soy muy perfeccionista; soy muy enfocado en el detalle. Algunas veces eso me trae problemas porque la gente no es perfecta, por supuesto, pero he aprendido a tolerar esas cosas. Antes era más reactivo, era más “del hígado”; pero la vida le enseña a uno tantas cosas, que uno aprende a ser más tolerante. Pero mi meta de que las cosas sean siempre lo mejor que se puede hacer, eso sí lo tengo. Soy muy detallista. Si ando caminando y ando dentro y veo algo sucio, lo recojo. En esta universidad, he barrido, he trapeado, ya de vicerrector; y no me da pena porque a mí me gusta que las cosas estén bien hechas, porque la gente para eso paga; la gente quiere un buen servicio. Hay que atenderlos. Soy perfeccionista, detallista; y soy muy exigente. Soy un hombre solitario. Ahora, *solitario* no es lo mismo que estar solo, porque hay gente que tiene a muchas personas a su alrededor y está solo, es decir, la soledad no es algo físico sino que es algo interno. Digamos que mi vida privada puede ser en mi casa; pero no estoy solo. Es más, creo que a don Mauricio eso le gusta porque paso pensando en el trabajo más tiempo. Eso es más rentable y más productivo.

Marketing infantil

Los fabricantes de juguetes usan cada vez más internet para conquistar a los consumidores más pequeños. A través de juegos online propios para niños y juegos multimedia para móviles y tabletas con pantalla sensible al toque, las empresas están poniendo fin a las fronteras entre la publicidad tradicional y el entretenimiento infantil.

Wharton University
Redacción enlaces

Muy lejos quedan los días en que los niños corrían a la sección de juguetes de las antiguas tiendas de departamentos en busca del tan deseado regalo de fin de año, o se pasaban el sábado por la mañana frente a los dibujos de la televisión cautivados por los incontables comerciales que mostraban los personajes de la serie GI Joe, muñecas Chatty Cathy y hornos de juguete de Easy Bake Ovens. La era digital ha cambiado esos rituales. Aún existen, está claro, catálogos de juguetes en papel, anuncios de televisión, escaparates a la altura exacta de los ojos de su joven público consumidor, pero los fabricantes de juguetes usan cada vez más internet hoy en día para contactar con el joven consumidor. A través de juegos *online* propios para niños y juegos multimedia para móviles y tabletas con pantalla sensible al toque, las empresas están poniendo fin a las fronteras entre la publicidad tradicional y el entretenimiento infantil.

Observadores de la industria dicen que estrategias de *marketing* de ese tipo generan valor agregado tanto para el consumidor como para la empresa: los niños ejercitan su creatividad y se divierten, mientras que las empresas cosechan el beneficio de una herramienta muy eficaz para atraer la atención del segmento de jóvenes consumidores. Pero la publicidad invisible dirigida a los niños también es fuente de creciente preocupación para los padres y defensores de los niños, para los cuales no son lo suficiente maduros para saber la diferencia entre publicidad y

contenido editorial. Existe también el temor de que la exposición a esos anuncios —que siempre aparecen en sus aparatos electrónicos personales— sea mucho más difícil de evaluar y controlar para los padres.

“Es, sin lugar a dudas, una enorme preocupación”, dice Bárbara Kahn, directora del Centro de Comercio Jay H. Baker Retailing Center, de Wharton. “Los niños no saben la diferencia entre lo que es publicidad y lo que no lo es. En internet, las regulaciones no están al día.”

Tal vez la principal diferencia entre internet y los comerciales de la televisión es que el nivel de implicación es mucho más intenso e interactivo, dice Kahn. “La televisión es un medio pasivo”, asegura. “Los niños se quedan hipnotizados por los programas, pero no hay interactividad. Cuando están en internet jugando, la interacción es mucho mayor. Por lo tanto, el efecto de los anuncios probablemente es mayor. Otra diferencia entre internet y la televisión es la plataforma: los niños ven la televisión en una pantalla mayor en un ambiente más abierto. Internet tiene una pantalla menor, más personal, por eso es una experiencia más privada.”

Aunque la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) regule la publicidad de televisión dirigida a los niños, no hay normas federales que digan de qué manera debe ser ofrecida la publicidad en internet. De momento, se trata de territorio no explorado. “Internet es un nuevo medio—dice Kahn—. Nadie sabe a ciencia cierta cómo los

niños evalúan lo que ven y experimentan *online*.”

El americano típico de entre 8 y 18 años vive en una casa equipada, como mínimo, con tres televisores, tres radios, tres aparatos de DVD, tres reproductores digitales portátiles —iPods u otros aparatos de MP3—, dos consolas de videojuegos y, como mínimo, un ordenador personal, según un informe publicado por The Future of Children, un grupo de investigaciones procedente de





la Escuela Woodrow Wilson de Negocios Públicos e Internacionales de la Universidad de Princeton y del Brookings Institution. Esos niños pasan más de siete horas y media al día en el *smartphone*, ordenador, televisión u otros aparatos electrónicos, informó un estudio de la Kaiser Family Foundation.

También es cada vez mayor el número de niños que poseen móvil. Seis de cada diez padres de niños de entre 8 y 12 años compraron móviles para sus hijos, según una investigación hecha por la Liga de Consumidores Nacionales. Solamente un 4% de los niños en esa franja de edad tienen

teléfonos simples sin acceso a internet o a mensajes de texto. Cerca de un 50 % de ellos posee teléfonos móviles con recurso de texto, otro 20% tienen aparatos (no *smartphones*) con recurso de texto y acceso a internet, y un 27 % posee *smartphones*.

“Esa es una generación armonizada con la tecnología”, dice Ronald Paul, profesor de *Marketing* y de derecho empresarial de la Universidad de Villanova. “Esta es una generación que cree que la tecnología debe estar disponible todo el tiempo. Ellos buscan *marketing*; buscan aplicaciones y *feeds* de *Twitter* que estén relacionados con productos y empresas que les interesan. Se conectan entusiasmados a empresas importantes para su vida.”

Las empresas, por su parte, usan su influencia invirtiendo más en publicidad en internet y creando anuncios que no se contentan solo con sacar productos para el consumidor. Un estudio de Nielsen hecho en octubre pasado mostró que el gasto en publicidad en internet creció más que en cualquier otro medio en el primer semestre de 2012. (La publicidad en internet creció un 7,2 %; en la radio el crecimiento fue del 6,6%; y en la televisión, del 3,1 %; para compensar el declive del 1,3% en los gastos en revistas).

Publicidad *online*

Los enfoques publicitarios más eficaces son los que establecen “una asociación entre marcas y padres”, crean mundos virtuales que inspiran la imaginación de los niños y los ayudan a divertirse más con sus productos.

La publicidad en internet, sin embargo, requiere una estrategia diferente de los otros medios. “En vez de anunciar simplemente las marcas más innovadoras recurren a estrategias de *marketing* y las aplican a los niños”, informa Mark Bonchek, fundador de Orbit + Co, empresa de estrategia de medios sociales localizada en los alrededores de Boston. “En el *marketing* de contenido, el foco no está en los acuerdos y ofertas promocionales. En lugar de eso, hay un cierto valor intrínseco, y el mensaje publicitario se encuentra integrado en el contenido o en la experiencia.”

Hay, por ejemplo, *advergames* de inmersión, videojuegos creados específicamente para anunciar un producto. Hay también anuncios y pruebas en que el *merchandising* del producto está incluido en una narrativa del juego. Muchas de esas estrategias de *marketing online* giran en torno a un personaje o grupos de personajes populares que permiten a los fabricantes de juguetes hacer continuas referencias cruzadas y promover *shows* de televisión, muñecas de marca, camisetas, muñequitos de personajes y otros productos.

“The Club” es un mundo virtual *online* dirigido por la cadena de televisión infantil

Nickelodeon en el que el usuario es invitado a crear avatares y jugar Super Spongy Square Games (supervisados por Bob Esponja), pasear por una tienda con personajes de los Power Rangers Samurai o participar en el Gran Juego Mundial de Dora la exploradora. Disney ofrece una serie de aplicaciones gratuitas para los niños con los Muppets y Mickey Mouse. Barbie.com ofrece videojuegos que permiten a las usuarias diseñar vestidos virtuales para la muñeca y sus mejores amigas, asistir a episodios de “Barbie: la vida en la casa de los sueños”, o jugar una serie de “juegos escolares Princess Charm”, que son, según la alegre voz

electrónica de la web “¡superglamurosos y divierten a toda reina!”.

Bonchek dice que los enfoques publicitarios más eficaces son los que establecen “una asociación entre marcas y padres”, crean mundos virtuales que inspiran la imaginación de los niños y los ayudan a divertirse más con sus productos, pero también ayuda a los padres a tomar decisiones más pensadas a la hora de comprar regalos. “Es mucho mejor que cuando las marcas intentan transformar a mis hijos en un nuevo canal de *marketing* móvil”, dice.

Los padres son los que deben controlar en qué gastan su dinero sus hijos, pero no hay duda de que los niños influyen mucho en esas decisiones. Según un estudio de seguimiento del consumidor hecho por el NPD Group, en 2010, cerca de un 50% de lo que los padres gastan en los hijos consiste en ítems escogidos por los niños. Una estimación de 2005 hecha por James McNeal, profesor emérito de *marketing* de Texas A&M University, constató que los niños con menos de 14 años influyen en un 47% de los gastos de la familia americana, el equivalente a más de 700 mil millones de dólares aquel año. Respecto a 2012, los americanos gastaron 11.200 millones de dólares en las tiendas de todo el país, además de la cifra récord de 1.040 millones de dólares durante el *Black Friday*, según ShopperTrak y ComScore, empresas que monitorizan el comercio minorista y las empresas de tecnología.

Niños desesperados y padres ansiosos por agradar a los hijos constituyen una combinación potente para los fabricantes de juguetes en Navidad. A fin de cuentas, existe un motivo para que, en esa época del año, haya un aumento significativo de anuncios inspirados en el tema, cuyo objetivo es crear expectativas en torno a los paquetes venidos del polo norte. Esos anuncios tienen un efecto especialmente significativo sobre los niños que tienen dificultad en diferenciar el contenido editorial del *marketing*, dice Stephen Hoch, ejecutivo de Walt Disney que dirigió la división de música del grupo a fines de los años 70. “Los niños no distinguen muy bien los métodos y motivos de los anunciantes—dice—. Los menores son más ingenuos.”

Cuando están *online*, incluso adultos conscientes no saben la diferencia entre *marketing* y contenido editorial. “Todos nosotros hemos accedido a anuncios que no parecían ser anuncios” —dice Hoch—. “Como adultos, sin embargo, creamos defensas

“ Niños desesperados y padres ansiosos por agradar a los hijos constituyen una combinación potente para los fabricantes de juguetes en Navidad. ”

cuando percibimos que la intención es la de persuadir. Por eso es más difícil convencer a un adulto que a un niño.”

La investigación muestra que es improbable que esos niños comprendan perfectamente los procesos de *marketing* que actúan por detrás de varias de esas estrategias de publicidad *online*. En realidad, las evidencias indican que, hasta los ocho años, la mayor parte de los niños son incapaces de comprender la intención de persuasión, principal cimiento del *marketing*, y que hace a los niños especialmente vulnerables a las técnicas de publicidad.

Los niños merecen una atención especial, explica Susan Linn, directora de la Campaña por una Infancia sin Comerciales, grupo de defensa de Boston, y profesora de psiquiatría de la Facultad de Medicina de Harvard. “Los niños no son adultos en miniatura”—dice ella—. “No controlan sus impulsos de la misma manera que los adultos. Además, tienen más dificultad para separar la realidad de la fantasía. Niños muy pequeños no saben diferenciar el anuncio de un programa. Incluso niños más mayores son susceptibles de ser persuadidos.”

Regulaciones

Aunque internet continúe siendo un dominio en gran medida sin regulación, los EUA regulan menos el *marketing* dirigido al niño que la mayor parte del resto de países industrializados. Canadá tiene regulaciones rigurosas que impiden a las empresas mostrar anuncios dirigidos a los niños con menos de 12 años en la televisión. En Suecia y en Noruega, las empresas no pueden hacerlo para niños con menos de 13 años. En Grecia, solo se muestran anuncios en la televisión después de las diez de la noche, y los anuncios de juguetes asociados a la guerra, como pistolas, están prohibidos.

Internet y otras nuevas tecnologías han hecho que el *marketing* dirigido a los niños esté más diseminado y sea más eficaz —dice Linn—. Ella dice que la ley contra el *marketing* falso y engañoso podría ser más rigurosa y que el *marketing* enfocado en los niños en internet basado en personajes del cine y de la televisión debería ser limitado. “La publicidad en internet es mucho más insidiosa. En primer lugar, los niños pasan más tiempo con el anuncio. En segundo lugar, con los aparatos portátiles es mucho más difícil para los padres controlar [lo que los hijos ven y hacen], ya que el niño tiene acceso a internet. El control por parte de los padres se vuelve mucho más difícil.”

Pero nadie sabe a ciencia cierta si la introducción de una regulación para la publicidad de internet enfocada en los niños es, de hecho, la mejor solución. Los órganos reguladores aún no tienen una política definida, observa Jonah Berger, profesor de *Marketing* de Wharton. “Las regulaciones incluyen siempre nuevas tecnologías, pero siempre se encuentran con un retraso sustancial derivado del recuento de los problemas y de la mejor manera de proteger los niños. Los reguladores no se han habituado aún a ese nuevo ambiente.”

De momento, es tarea de los padres controlar lo que sus hijos ven y hacen *online*. “Vivimos en una era en que la publicidad está por todas partes”, dice Bonchek, estratega social de medios. “Los padres tienen la responsabilidad de educar a los hijos respecto al *marketing* y a la publicidad. Es imprescindible que sea así. Es imposible protegerlos de todo.”

Cómo retener al candidato descartado en un ascenso

Mantener un empleado de alto rango satisfecho, después de perder una promoción importante, es una medida de protección que la empresa debe extender a su activo más valioso, el empleado de alto rendimiento, que muchas compañías acaban pasando por alto.

Wharton University

Redacción enlaces

Es duro perder un ascenso, pero que le den el puesto de más nivel a otro candidato, de fuera o de adentro de la empresa, puede quebrantar el vínculo con la compañía del empleado más leal.

Entre los altos cargos de las empresas americanas se producen multitud de casos como este. Ross Levinsohn, consejero delegado interino de Yahoo, era un fuerte candidato para asumir la dirección de la empresa de internet, pero el consejo tenía otra idea en mente. En un intento de recuperar la energía que necesitaba la compañía de forma desesperada, Yahoo contrató, en julio de 2012, a la vicepresidenta de Google, Marissa Mayer, pasando por alto a Levinsohn, que en aquellos momentos llevaba dos años en la compañía.

A finales de aquel mismo mes, Levinsohn abandonaba la empresa. En enero, fue contratado para la dirección ejecutiva de Guggenheim Digital Media, controladora de *Adweek*, *Billboard* y *The Hollywood Reporter*.

Según el análisis hecho por los medios de comunicación, la salida de Levinsohn era prácticamente ineludible. Sin embargo,





mantener un empleado de alto rango satisfecho después de perder una promoción importante es una medida de protección que la empresa debe extender a su activo más valioso, el empleado de alto rendimiento, que muchas compañías acaban pasando por alto. “Ellas simplemente ignoran la situación”, dice Nancy Rothbard, profesora de Gestión de Wharton. “En primer lugar, porque no es una tarea fácil; en segundo lugar, porque es preciso cierta creatividad.”

Según Stan Kimer, presidente de Total Engagement Consulting by Kimer, empresa de servicios de consultoría de recursos humanos de Raleigh, Carolina del Norte, las empresas deberían buscarle un papel gratificante al ejecutivo con talento que no es promovido a consejero delegado, pero eso es raro. “Sin lugar a dudas habrá situaciones en que la empresa necesite un consejero delegado externo para que suba al siguiente nivel de su evolución”—dice Kimer—. Pero “sería maravilloso si se pudiera ofrecer algún tipo de incentivo al candidato descartado para que se mantuviera cerca y contribuyera con sus opiniones o experiencia en los casos en que fuera preciso. La dinámica resultante de eso sería fantástica, pero no es un procedimiento común.”

“ No todo se resume en subir y subir siempre. A veces, hay que incentivar al empleado para que dé un paso al lado, y no hacia arriba, a un área nueva. ”

Kimer sabe la decepción que se siente al ser relegado en un ascenso. En los 31 años en que trabajó en IBM, intentó en varias ocasiones —y falló en muchas de ellas— ser promovido a cargos más elevados, hasta que finalmente alcanzó su objetivo. Gracias a la cultura de IBM—recuerda Kimer—, él tuvo gerentes que lo ayudaron y que supieron atenuar su decepción siempre que él perdía una oportunidad de promoción. “Si hay un clima bueno en la empresa que permite cultivar una buena relación entre empleados y autoridad, es posible superar las decepciones.”

Hoy, Kimer ayuda a las empresas a desarrollar sistemas de mapeo de habilidades de los empleados que les permitirían alcanzar sus objetivos de medio y largo plazo, independientemente de que anhelan, o no, una posición en la dirección. Decirles hoy a los empleados que necesitan mejorar es más fácil

que tener que decirse después de diez años. Y, sin embargo, pocas empresas lo hacen.

“Cuando trabajo en la construcción de ese tipo de estructura en las empresas, digo siempre a los empleados que la planificación de una carrera tiene varios aspectos”—dice Kimer—. “No todo se resume en subir y subir siempre. A veces, hay que incentivar al empleado para que dé un paso al lado, y no hacia arriba, a un área nueva, y aprender allí cosas que pueden hacerlo aún más valioso. El empleado dispuesto a hacer un cambio drástico en su trabajo puede obtener retornos concretos.”

“Es preciso que el empleado tenga también alguna inteligencia emocional para saber reaccionar cuando sea ignorado para un cargo, de manera que sea capaz de percibir que se pueden obtener retornos incluso en esos casos”—dice Rothbard.

Consejero delegado o nada

Es difícil para algunos empleados y empleadores desechar la idea más que consagrada de que la persona solo crece si es ascendida; todo lo demás es un fracaso.



Matthew Bidwell, profesor de Gestión de Wharton, menciona otro ejemplo muy conocido del mundo corporativo: la pública batalla de sucesión después de la jubilación de Jack Welch de General Electric (GE) en 2001. Tres de los principales lugartenientes de Welch, James McNerney, Robert Nardelli y Jeffrey Immelt, se disputaban la posición. Por último, Immelt fue escogido para la presidencia y para la dirección ejecutiva de la empresa. Los otros dos dejaron GE: Nardelli se fue a Home Depot y McNerney a 3M.

“En esa situación, seguida de cerca por los medios, era ineludible que Nardelli y McNerney se marcharan de GE después de haber sido considerados para el puesto”—dice Bidwell.

“Muchas empresas usan la promoción, implícita y explícitamente, como recompensa.” No es una sorpresa, por lo tanto, que la pérdida de una promoción, por parte de un empleado, suele tener consecuencias desastrosas. “El hecho de que una persona espere una promoción que no llega puede ser una señal de que no está siendo valorada, lo que limita su progreso.”

Las empresas pueden minimizar ese daño si explican a los posibles candidatos a una posición superior qué otras experiencias deben obtener para dar el salto a una posición superior. “A veces el sujeto es vicepresidente de ventas, pero no tiene experiencia alguna en desarrollo, por lo tanto es probable que la empresa quiera que esa persona sea vicepresidente *senior* de una marca antes de ocupar la dirección ejecutiva de la compañía”—dice Kimer.

“Otra opción consiste en ayudar a la persona a encontrar un puesto en la dirección ejecutiva de la empresa de un cliente o proveedor importante, una táctica que IBM usaba con frecuencia”—dice Kimer—. “Conseguir que otras empresas tengan en su dirección a un ex-empleado es una buena estrategia de negocios. Si el empleado acepta el cambio y se siente bien con él, eso facilitará las relaciones entre el proveedor y el cliente de esas empresas.”

Según Beth Carvin, consejero delegado de Nobscot, empresa de desarrollo de *software* de recursos humanos de Honolulu, ser ignorado en una promoción es una de las causas más citadas en las entrevistas que Nobscot realiza con los empleados que dejan las empresas. Las compañías se enfrentan a un arma de doble filo en el momento en que deciden conceder oportunidades de progreso profesional a sus empleados: si hay cuatro buenos candidatos a una posición abierta, un 75 % de los candidatos se sentirá decepcionado si es rechazado.

Entrar inmediatamente en contacto con los empleados que no han sido promovidos —y hacerlo antes de anunciar el candidato escogido—, además de proponer sugerencias sobre cómo crecer y desarrollarse en la empresa, son medidas positivas que la compañía puede tomar. Carvin, sin embargo, sugiere que los programas internos

“ Muchas empresas usan la promoción, implícita y explícitamente, como recompensa. No es una sorpresa, por lo tanto, que la pérdida de una promoción, por parte de un empleado, suele tener consecuencias desastrosas. ”

de *mentoring* pueden ser una estrategia fantástica de atención y apoyo más a los empleados, en caso de no ser escogidos para lo que anhelaban. El mentor, por ejemplo, puede ayudar al empleado a comprender sus puntos fuertes y débiles y guiarlo en la disputa por ocupar una función más adecuada a su perfil en la empresa.

Buena parte de las sugerencias de Carvin para eliminar la rotación de candidatos tiene un costo bajo de implantación para las empresas. “Ese es un problema grande que tiene una solución fácil. El resultado de la promoción tiene que ser comunicado a todos los involucrados, y no hay ninguna complicación en eso; así como no es nada complicado gastar un poco más de tiempo para explicar en qué habilidades y experiencias el empleado debería trabajar para no perder la próxima oportunidad. Pensar bien en cómo actuar, comunicarse con los empleados, entrenar los gerentes y crear un programa de *mentoring*: nada de eso es demasiado difícil.”

La trampa de la contratación externa

“Para quien ha tenido que competir con un candidato de fuera, preste atención a una observación un tanto dura, pero que no deja de ser también esperanzadora: los candidatos externos suelen tener un rendimiento malo; además, el índice de abandono de la función es mayor que el índice de candidatos internos promovidos”—dice Bidwell—, que investigó sobre el asunto. “Desde mi punto de vista, la contratación externa es imprevisible; y punto final”—dice él—. “Subestimamos con frecuencia lo difícil que es transferir habilidades de una empresa a otra. La persona tiene que aprender mucho sobre la nueva empresa, si quiere ser eficiente.”

A veces, sin embargo, el consejo o el

gerente encargado de la contratación pueden verse ante una situación en que no tengan otra elección que buscar alguien de fuera. En Yahoo, donde las ventas venían descendiendo y parecía que se había perdido la identidad de la compañía, el consejo probablemente creyó que tenía que tomar una decisión drástica.

“Una contratación interna habría indicado que la conducción de los negocios continuaría de la misma manera y que la empresa estaba en una espiral descendente. Con la

contratación externa, la empresa señalaba que habría cambios, y que ella esperaba dotarse de un aura similar a Google —destaca Bidwell—. Todo consejero delegado es una especie de símbolo de la empresa—añade—, y, en casos como el de Yahoo, una contratación externa enviaría la señal correcta [...]. A veces, la empresa precisa nuevas habilidades que le faltan internamente, pero la integración es un proceso lleno de dificultades”—concluye—.



Jóvenes con limitadas oportunidades

Tras una serie de cambios demográficos y económicos, ciertos grupos poblacionales están siendo excluidos de las oportunidades laborales; los jóvenes representan el segmento principal de este problema. Los especialistas lo denominan “la generación perdida en el rubro de los empleos”.

Armando Godoy
Colaborador

Katherine Rodríguez es una joven de 21 años que sueña con encontrar su primer empleo para poder ayudar a su familia y superarse en sus estudios. La semana inicia. Llega el día lunes, su reloj marca las cinco de mañana; se prepara con la ilusión de incursionar en el campo laboral; alista su hoja de vida anexada con una diversidad de recomendaciones; llega a la empresa con la idea de poder aplicar a un puesto de trabajo; deja su curriculum y espera una semana para que sea llamada. Días después se comunica con la empresa a la cual aplicó, con la esperanza de una buena noticia. La secretaria le contesta y le dice: “Pronto la llamaremos”.

Este es el retrato con el que a diario se enfrentan muchos jóvenes en la búsqueda de una oportunidad laboral. Son pocas las empresas que apuestan al talento juvenil dentro de sus corporaciones, pues la mayoría se frenan en la contratación de este segmento, quizás por la falta de recomendaciones, referencias debilitadas, irresponsabilidad o bien desconfianza. El número de jóvenes que tienen dificultades para desarrollarse como profesionales está aumentando en casi todos los países de Latinoamérica.

A raíz de esta problemática, ManpowerGroup presentó en El Salvador el estudio “Se

busca: jóvenes con talento y enfoque profesional”. Dentro de los principales temas de estudio se destaca que 75.8 millones de jóvenes a escala mundial no cuenta con un empleo, esto según informes de la ONU del año 2012. En consecuencia, la investigación ofrece las bases para la inversión y acción, por parte de las empresas, para ayudar a crear soluciones innovadoras y efectivas dirigidas a la contratación de esta población.

Según el estudio realizado por la empresa reclutadora, la tasa de desempleo adulto global fue de 4,8 % en el 2010, mientras que la tasa de desempleo juvenil global fue de un 12,6 % en ese mismo año.

“El reto del empleo juvenil es grande, existen actualmente 75 millones de jóvenes desempleados; en el 2011 el desempleo mundial alcanzó un 12,6 %; para el 2012 la cifra aumentó a 12,7 %. No obstante, se tiene proyectado que para el 2017 el desempleo descenderá a 73 millones, esto si las empresas se suman a la causa”, comenta Eric Quesada, director regional de ManpowerGroup para Centroamérica y República Dominicana.

“Son muchos los factores que impiden y retrasan la incorporación de los jóvenes en el ámbito laboral;



los principales son: la falta de información y contacto entre las empresas contratadoras y el aspirante a la vacante, así como la falta de experiencia y certificaciones que avalen el puesto”, señala el experto.

Las corporaciones en la actualidad no comprenden el potencial que tienen los jóvenes dentro de las empresas y aún no conocen las recompensas sustanciales que estos pueden abonar en la organización. Según el ejecutivo, el joven tiene más posibilidad de entender cómo se comportan los consumidores, logran manipular las diferentes plataformas tecnológicas y además son innovadores y creativos.

Manpower, a través de este estudio, propone algunas estrategias para enfrentar el desempleo juvenil. Primero recomienda que las empresas se involucren a realizar inversiones para mejorar las fuentes de información en los jóvenes; segundo, sugiere que participen en programas de orientación profesional para el joven que se encuentra estudiando; tercero: apoyar proyectos de formación que proporcionen información profesional y laboral, promover una imagen positiva en la educación vocacional y, por último, mejorar el acceso a los jóvenes para

Se necesita un cambio de **mentalidad** de los individuos

AYER	MAÑANA
- Eras Industrial e Informática	- Human Age
- Capitalismo (Capital como diferenciador)	- Talentismo (Talento como diferenciador)
- Trabajadores en busca de compañías	- Compañías en busca de trabajadores
- Compañías dictando condiciones	- Empleados dictando condiciones
- Trabajadores viviendo cerca del sitio de trabajo	- Trabajadores viviendo en cualquier parte
- Abundancia de talento	- Escasez de talento
- Desempleo por sobreoferta	- Desempleo por demanda específica
- Empleo de por vida	- De 10 a 14 empleos a la edad de 38 años
- Países de la OCDE creciendo y dominando	- Países ajenos a la OCDE creciendo y dominando (BRIC-MIST, esp. China, India, África)
- Trabajar para una organización	- Trabajar con una organización
- El tamaño organizacional importa	- La agilidad organizacional importa
- Contratar poder	- Contratar pasión
- Comando y control	- Marcos de trabajo flexibles

Fuente: ManpowerGroup

que tengan su primera experiencia laboral por medio de pasantías.

El ejecutivo observa, con mucha importancia, que las empresas trabajen con programas “duales” de entrenamiento y experiencia de trabajo, comprometiéndose a contratar, capacitar y asesorar a las futuras generaciones.

En El Salvador existen 241 mil jóvenes que no estudian ni trabajan, esto según un estudio realizado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades). Las razones principales se basan en las fallas de políticas inclusivas en los sistemas educativos y laborales; además, por la falta de cohesión social.

Quesada recomienda que las organizaciones salvadoreñas comiencen a tomar la iniciativa para fomentar el empleo juvenil. Tanto así que las empresas puedan reclutar, administrar, enseñar y crear el talento en estos sectores poblacionales.





Un plan de vida sostenible

Son cada vez más las empresas que migran a practicar la responsabilidad social empresarial (RSE); sin embargo, son pocas aquellas que practican la RSE alineada a los pilares de su compañía y a sus productos como tales.

Armando Godoy
Colaborador

Una de las empresas que están adoptando esta nueva filosofía es Unilever, una compañía de consumo masivo líder en el mundo; y es a través de sus marcas y productos como la empresa agenda la sostenibilidad dentro de sus planes de trabajo, marcando así la diferencia con otras corporaciones que practican la RSE.

La misión de Unilever es aportar vitalidad, conociendo cada día las necesidades de las personas en temas puntuales, como nutrición, higiene y cuidado personal, convirtiendo sus productos en canales de ayuda, para que sus clientes se sientan bien y satisfechos.

Cada día, un promedio de 160 millones de personas en 150 países compra una de las

marcas de Unilever. Por esta razón, el impacto social y medioambiental se convierte en iniciativas para el apoyo de sus consumidores, sin olvidar la sensibilización del recurso humano que labora en dicha compañía.

Unilever en El Salvador arrancó su responsabilidad social con un programa llamado "Excelencia académica", el cual consistía en ayudar a los niños en la educación. Este programa culminó en el 2010. En ese año la corporación, a escala regional, decidió crear el proyecto "The Unilever Sustainable Living Plan" (El Plan de Vida Sostenible de Unilever), que nace como estrategia de negocio; y dentro de este se incorpora la plataforma de inversión social.

El programa tiene como objetivo mejorar

la salud y lograr el bienestar de un billón de personas, reduciendo así el impacto ambiental y contribuyendo en las mejoras de las comunidades basado en tres pilares: salud, nutrición y autoestima.

"A raíz de este cambio analizamos que no somos expertos en todos los temas de salud, nutrición y autoestima. Es por ello que nos aliamos con fundaciones y ONG que tengan ese conocimiento, además de las herramientas. Fue entonces que decidimos, en El Salvador, unirnos con la fundación Libras de Amor", comenta Aura Méndez, especialista de Asuntos Corporativos y Comunicaciones de Unilever en El Salvador y Nicaragua.

Una de las comunidades que seleccionaron para echar a andar el proyecto fue la zona de

San Julián, ubicada en el departamento de Sonsonate, la cual es considerada como uno de los lugares con mayor índice de desnutrición. “Juntos impactamos alrededor de siete mil personas, entre ellas niños, jóvenes, adultos y personas de la tercera edad” asegura la ejecutiva.

En San Julián trabajan con diferentes programas apegados a la filosofía de la corporación, como los círculos saludables, en donde capacitan semanalmente a hombres, mujeres y niños en el lavado de manos, alimentación nutritiva, cuidado del peso y otras áreas que benefician la salud corporal.

“En el programa de alimentación nutritiva, Unilever enseña a las mujeres, a través de sus agentes, a utilizar de forma adecuada el producto que distribuye la compañía, explicándoles a ellas las porciones necesarias que deben de aplicar. Ayudándoles de esta forma en el cuidado y mantenimiento de un buen estado de salud” comenta Méndez.

Otro programa que desarrolla la empresa son los huertos comunitarios y caseros, los cuales consisten en el cultivo de huertos tanto en la comunidad como en el hogar de los pobladores. El objetivo de este se basa en mejorar las comunidades, enfocando la ayuda a pequeños agricultores para convertirlos en microemprendedores. Sin embargo, Unilever no solo pretende impactar con la enseñanza, sino también con la ‘evangelización’ de estas buenas prácticas. La inversión de estos programas oscila alrededor de 100 mil dólares explica la especialista.

En ese sentido, se abre otro apéndice en la empresa, el cual está orientado al voluntariado, integrando un fuerte grupo de empleados tanto corporativos como de planta, sumando alrededor de 150, todos estos representantes de diferentes áreas de

Impacto en el área de medio ambiente:

- Reciclaje de agua en procesos (reducción de 90 % en los últimos diez años).
- Plan de manejo integral de desechos (reducción de un 84 % en los últimos diez años).
- Reutilización de aire caliente de compresores; instalación de alumbrado de inteligencia de alta eficiencia.
- Campañas de concientización en sostenibilidad para empleados y familias.
- En los últimos diez años se ha logrado una reducción de más de 28 mil toneladas de CO2 no emitidas al ambiente.
- Reducción del 32 % de energía y un 89 % de descargas de efluentes al ambiente.

(Fuente: Unilever)

la compañía. El programa busca impactar en la sociedad haciendo diferentes actividades, como reciclaje, ‘plato del buen comer’ (enseñanza de la pirámide nutricional), talleres de estimulación temprana, lavado de dientes, de manos, entre otras actividades que apoyan al bienestar de la comunidad.

Según la ejecutiva, Unilever beneficia con este programa alrededor de 600 personas directas. No obstante, es un proyecto que favorece a más de 2 mil de forma indirecta. “Nosotros buscamos con estos programas generar prácticas sostenibles, contribuyendo así en un mediano plazo a que los niños desarrollen buenas prácticas para ellos, su familia y demás personas a su alrededor” enfatiza.

Entre los proyectos a futuro, en cuanto a la responsabilidad social de Unilever, se encuentra concluir su trabajo en San Julián. Méndez sostiene que el programa ya llegó a una fase de consolidación, logrando una reducción en el porcentaje de desnutrición crónica en las personas de la comunidad. Así mismo, planean buscar otra comunidad a la cual puedan ayudar.

Unilever es una empresa que busca, para el 2020, reducir el impacto ambiental. No obstante, esta reducción trae una revolución

en la forma tradicional de cómo hacer negocios, donde se logre la sostenibilidad desde sus proveedores de materia prima hasta su consumidor.



Marcas que distribuye Unilever:

- **Alimentos:**
Ades, Arisco, Becel, Bonella, Continental, Dorina, Fruco, Hellmann's, Knorr, Lipton, Lizano, Maizena, Mirasol, La Perfecta, Natura's, Pingüino, Rama y Tío Rico.
- **Cuidado personal:**
Axe, Clear, Close Up, Dove, Lux, Pond's, Rexona, Sedal, Vasenol y Vinolia.
- **Cuidado del hogar:**
Barrigón, Coco Varela, Deja, Elefante, Mimosin, Omo, Puro, Rinso, Surf, Xedex y Xtra.

(Fuente: Unilever)



Comprometidos con la educación

Grupo Editorial Santillana es una empresa que desde sus inicios ha creado soporte didáctico para el desarrollo de la educación. Sin embargo, en los últimos años, su filosofía ha sido encaminada en la responsabilidad social empresarial (RSE).

Armando Godoy
Colaborador

El mundo de la RSE está tomando un papel protagónico en las empresas salvadoreñas, sin importar su rubro, muestra de ello es Grupo Editorial Santillana, una empresa con presencia en 22 países del mundo, incluyendo El Salvador, la cual está comprometida a contribuir en la transformación mediante contenidos educativos, creando en los niños competencias para transformar la cultura.

A raíz de esta visión, Santillana practica una diversidad de acciones enfocadas a la RSE, partiendo con programas orientados a la lectura, capacitaciones a docentes y campañas contra problemas actuales, entre otros.

“La empresa cuenta con programas estrella; su principal: “Proyecto de Hogares para la Lectura”, que nace como iniciativa de la Secretaría de Cultura de la Presidencia. El programa surgió con base a la necesidad de acercar la lectura a las comunidades y crear futuras generaciones lectoras”, comenta Gabriela Huguet, gerente general de Grupo Editorial Santillana en el país.

Según la ejecutiva, en este programa la editorial apoya con diez cajas de lectura, que consiste en quinientos libros de literatura infantil y juvenil, además de lecto-juegos, set de figuras animadas, así como capacitación a treinta usuarios sobre animación de lectura.

Otro programa es la capacitación de maestros de los sectores público y privado, creado como respuesta ante la necesidad de espacios de formación pedagógica de calidad que sean accesibles y oportunos para el profesorado salvadoreño, a fin de que pueda, en períodos no lectivos, tener la posibilidad de enriquecer sus recursos conceptuales y actualizar sus competencias didácticas en diferentes áreas disciplinarias.

“Además, Santillana posee un programa de formación con altos niveles de calidad educativa orientado a la actualización de estrategias, contenidos y habilidades didácticas con un sentido práctico para el profesorado, es decir,





con utilidad para el trabajo en el aula y la institución educativa como tal”—explica Huguet.

En el 2012 la editorial atendió, con 5.362 horas, a 20.766 docentes de 2.325 instituciones con talleres, capacitaciones, diplomados y asesorías en temas como atención a la diversidad, innovaciones didácticas sobre tecnologías de información y comunicación, además de estrategias didácticas para la comprensión lectora y pedagogía teatral, entre otros temas educativos.

“Santillana no solo apuesta a la pedagogía presencial, sino también a la digital. Actualmente ha llegado a capacitar a 758 docentes a través de la formación virtual”, asegura Morena García, responsable de Proyectos Institucionales y Responsabilidad Social Empresarial de Santillana.

En el marco del Convenio de Responsabilidad Social firmado entre el Ministerio de Educación y la editorial, y con base en el Plan Social Educativo 2009-2014 “Vamos a la Escuela”, se tuvo la necesidad de presentar el “Diplomado Superior en Gestión Pedagógica Directiva” y “Diplomado en Actualización Docente sobre Enseñanza de Idioma Inglés”, los cuales cubrie-

ron cinco módulos en formato semipresencial, con una duración de cinco meses y con un alcance de 86 instituciones.

Santillana posee otro programa apegado a la RSE, y es la campaña de sensibilización contra el acoso escolar, que tiene por objetivo contribuir de manera integral en la mejora del sistema educativo salvadoreño. La editorial en conjunto con Prisa Ediciones desarrolla este programa, enfocado a prevenir y tratar el acoso escolar, desarrollando diversidad de actividades en las que incluyen tanto a la comunidad docente como al alumnado.

Para poner en marcha este programa, ambas entidades realizan diferentes producciones de libros, como *Alto al bullying* y *Paloma y Bolita*,

obras que tocan temáticas desde diferentes perspectivas. Además, en conjunto realizan talleres, foros y conferencias para docentes en diversas zonas del país, capacitando a más de seiscientos maestros en el tema.

La editorial ha participado activamente en los esfuerzos de gobierno orientados a esta temática, siendo patrocinador del foro “No al bullying” organizado por la Secretaría de Inclusión Social, así como en acciones de sensibilización con medios de comunicación.

Otro programa fundamental para la RSE con la que cuenta Santillana es la presentación del informe PISA (*Programme for International Student Assessment*). Este es el instrumento reconocido mundialmente para diseñar y desarrollar políticas y programas educativos, para que los estudiantes aprendan más, los profesionales enseñen mejor y los sistemas educativos sean más efectivos. En ese sentido, la editorial presentó este informe a más de 150 directores de diversos centros escolares, tanto públicos como privados.

Para la editorial contar con buenas prácticas significa buscar aliados estratégicos, como empresas, para que en conjunto puedan apostar a la educación de los diferentes sectores poblacionales del país, creando nuevos programas de RSE, y, sobre todo, que sean agentes multiplicadores, para que cada uno de los proyectos pueda tener un mayor alcance.

“En Santillana creemos que la educación es la base del desarrollo de los pueblos. Santillana ha invertido en el 2012 más de 275 mil dólares en programas de responsabilidad social” explica Huguet.

Para la ejecutiva, la sociedad cada vez más está demandando a las instituciones escolares a que asuman una serie de tareas y enfrenen retos más diversos desde lo humano, social y tecnológico. De manera que esta nueva visión de educación fortalezca la organización y la función social de la educación, donde la red alumno-maestro-familia-comunidades sea indispensable.

“ Santillana no solo apuesta a la pedagogía presencial, sino también a la digital. Actualmente ha llegado a capacitar a 758 docentes a través de la formación virtual. ”

Data mining aplicado a los negocios

La técnica de data mining tiene su principal utilidad en el área de mercadeo y ventas, aunque puede ser aplicable en otras áreas de la organización.

Jonny Paz

MBA Incae

Recientemente me encontraba en una reunión con el director comercial de una respetable empresa de comercialización y distribución de productos de consumo masivo en Panamá. Allí, salió a colación el tema del uso de la tecnología como palanca para aumentar la rentabilidad, bien sea reduciendo costos, aumentando las ventas o, de preferencia, ambas. Le pregunté si la organización aplicaba *business intelligence* (BI), y me respondió afirmativamente; giró la pantalla de su computador y me mostró una hoja de cálculo con tablas de datos y gráficos que podían arrojar información en diversos tipos de reportes de ventas por región, línea de productos, sucursales, entre otros. Y es que, ciertamente, contar con adecuadas herramientas de visualización y monitorear las métricas indicadas del negocio nos puede ayudar a tomar mejores y más rápidas decisiones. Sin

embargo, es preciso saber que el poder de las herramientas tecnológicas va más allá de una fotografía instantánea.

Antes de continuar, sería interesante contar con una definición concreta de lo que es BI; pero encontrarla es, por decir lo menos, complicado. Se han creado tantas series de *buzzwords*, como *business analytics*, *big data*, *fact-based management*, que preferiré quedarme con el término inicial y más extendido de BI, del cual una definición adecuada —como lo expresa *T. H. Davenport* y *J. G. Harris*, *Competing On Analytics*, Boston: Harvard Business School Publishing, en 2007—es que es “un conjunto de tecnologías y procesos que hacen uso de datos para entender y analizar el rendimiento del negocio”. Dentro de todo lo que dichos conceptos pueden encerrar, quisiera profundizar en este artículo sobre el conjunto de técnicas de análisis denominado *data mining* (DM).

DM es el proceso de descubrimiento de correlaciones significativas, patrones y tendencias, escudriñando a través de grandes cantidades de datos como lo explica Gartner en “IT Glossary” de 2012 (<http://www.gartner.com/it-glossary/data-mining/>). DM contempla cinco elementos: extracción, transformación y carga de datos en un *data warehouse*; almacenaje y manejo de los datos en una base de datos multidimensional; acceso de los datos por parte de los profesionales de IT y negocios; análisis de los datos por aplicaciones computacionales especializadas; y, presentación de la data en formatos útiles esto según B. Palace, en el documento “Data mining” en 1996. (<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/jason.frand/teacher/technologies/palace/index.htm>). La tecnología requerida dependerá principalmente del volumen de datos, a mayor cantidad de estos más compleja es la capacidad de procesamiento requerida y, en consecuencia, mayor será el costo de la iniciativa.

La definición de DM brindada tiene una condición de partida, y es que las empresas deben contar con extensas bases de datos, como las que tendría, por ejemplo, una cadena de supermercados de las transacciones realizadas durante un año. Sin embargo, los datos por sí solos no representan nada, son solo números o textos que pueden ser procesados por las computadoras. Esos datos, a través de diferentes técnicas, pueden ser convertidos en información útil, como conocer, para un punto de venta dado, qué productos se están vendiendo más



y cuándo. El siguiente paso, el más importante y realmente emocionante, es utilizar la información obtenida para generar conocimiento de patrones históricos y tendencias futuras. Por ejemplo, la información de venta de una cadena de tiendas por departamentos puede apoyar los esfuerzos promocionales a partir de los hábitos de compra de los clientes, definiendo así cuáles productos son más susceptibles a promociones y cuáles no deben ser promocionados porque sus ventas son consistentemente altas.

Hay cuatro principales tipos de análisis que se realizan en DM. En primer lugar, están las técnicas de agrupamiento que permiten identificar grupos dentro de los datos, lo que por ejemplo podría ayudarnos a segmentar nuestros clientes y conocer en detalle sus hábitos y preferencias de consumo, pudiendo diseñar así promociones y publicidad más enfocada y con mayor retorno sobre la inversión. En segundo lugar, están las técnicas de asociación que permiten descubrir, por ejemplo, si dos artículos son adquiridos típicamente juntos, como el famoso ejemplo de los pañales y las cervezas, pudiendo implantar propuestas de *cross-selling* y *up-selling*. Otro ejemplo de estas técnicas son los sistemas de sugerencias de Amazon, que basado en compras previas sugiere artículos similares; y de Netflix, que a partir de las películas ya vistas sugiere aquellas cuyo estilo encaje con nuestro historial. En tercer lugar, están las técnicas de clasificación que permiten determinar si un cliente tendrá un comportamiento específico, expresado en variables discretas, como conocer la probabilidad de retención o deserción de cada cliente. Por último, están las técnicas de predicción que permiten anticipar el comportamiento de un cliente expresado en variables continuas, como determinar el perfil de rentabilidad de un cliente y calcular su valor para decidir, a partir de su probabilidad de deserción, si vale la pena invertir para retenerlo. Solo a manera informativa, entre las técnicas empleadas están: regresión lineal, regresión logística, *k-nearest*, árboles de clasificación, redes neuronales, árboles de regresión, algoritmos genéticos y otras, cuya explicación se escapa del alcance de este artículo.

De las aplicaciones mencionadas y los ejemplos dados hasta ahora pudiera concluirse que los esfuerzos de DM tienen su principal utilidad en el área de mercadeo y ventas, donde pode-



mos identificar clientes con el mayor potencial de ganancia, incrementar la probabilidad que éstos requieran nuestro producto o servicio y retener su lealtad. Sin embargo, el potencial de estas técnicas es casi infinito. Para comenzar, la data recolectada no necesariamente debe ser transaccional; puede ser operacional, como de costos, inventarios, planilla de personal o contabilidad; e incluso externa, como las ventas de la industria y variables macroeconómicas. Las áreas de aplicación son igualmente muy diversas. En *supplychain* se puede simular y optimizar las cadenas de suministro, reducir el inventario y los productos sin existencia; a nivel de *pricing* es posible identificar los precios a los cuales se maximiza el margen y la rentabilidad; en recursos humanos podemos seleccionar los mejores empleados para tareas o empleos particulares a niveles de compensación particulares; en calidad de servicio o de producto podemos detectar tempranamente los problemas de calidad y minimizarlos; y en finanzas podemos entender mejor las claves del desempeño financiero de una organización y los efectos de variables no financieras. Por supuesto, las aplicaciones son incontables y el potencial de generar verdaderos incrementos de rentabilidad es inmenso. No es un secreto que los mercados son cada vez más

competidos y más competitivos, tampoco que las operaciones son cada vez más complejas y costosas. Así, el uso de enfoques innovadores y estrategias disruptivas, como la aplicación de técnicas matemáticas sofisticadas de DM, puede brindar la ventaja competitiva para triunfar en la era del conocimiento.

Sin embargo, hay aspectos importantes que considerar, como la profundidad y extensión necesaria dentro de una organización, que una iniciativa de BI debe tener para ser fuente sostenible de ventaja competitiva. Además, situándonos en nuestra región, ¿están nuestros países, con abrumadora mayoría de empresas familiares, preparados para este nivel de sofisticación en los negocios? Si se realizan las proyecciones correctamente, una iniciativa de BI puede tener mucho éxito y puede justificar la inversión en costosos sistemas informáticos y la consecuente modificación de los procesos organizacionales; pero al final del día, quienes ingresan los datos generan la información y, especialmente, crean conocimiento útil para las empresas son las personas y no las herramientas. Entonces, surge la pregunta: ¿Contamos con el recurso humano calificado para este tipo de iniciativas? Y si no, ¿qué debemos hacer al respecto? Pero estas preguntas son tema para un próximo artículo.

El ciclo de conversión de efectivo

Mantener sanas las finanzas significa hacer un buen uso del efectivo, pero sobre todo tener el control del ciclo de conversión.

Max Valladares

MBA Incae

Toda empresa debe hacer un buen manejo de sus flujos de efectivo y controlar el ciclo de conversión, de lo contrario comenzará a tener problemas de financiamiento y la llevará a adquirir créditos que implican costos financieros. Si se pierde el control, estos costos financieros van complicando la de por sí

delicada situación de liquidez de una empresa. Ese prelude se aplica al manejo de las finanzas personales. Este artículo buscará dar una introducción al manejo adecuado de las tarjetas de crédito y las finanzas personales.

Primero vamos a definir lo que es el ciclo de conversión de efectivo (CCE): "Es una herramienta muy común, utilizada en los

negocios, para evaluar las necesidades de liquidez, considera el tiempo que transcurre entre la prestación del servicio, el pago y la exigencia de las obligaciones con terceros"; es decir, entonces, que el CCE se compone de tres variables: el tiempo que se tarda el comprador en pagarme el servicio o producto vendido (DCXC); el tiempo que me tardo en vender los productos o servicios (DPI); y el tiempo en que los proveedores me exigen el pago de las obligaciones (DCXP). Para calcularlo se hace uso de la siguiente fórmula $CCE = DCXC + DPI - DCXP$, y se interpreta de la siguiente manera: si la suma de los días que tardo en cobrar y vender supera los días en los que se me exige el pago de las obligaciones, quiere decir que tendré un CCE positivo, lo que implica que el periodo en el que obtengo dinero es más largo que el periodo en que debo pagar las obligaciones, lo que me obliga a obtener un financiamiento temporal para hacer frente a esas obligaciones. Veamos el siguiente ejemplo: DCXC 30 días, DPI 30 días, DCXP 30 días, $CCE = 30 + 30 - 30$, $CCE = 30$ días, es decir, que me tardo en vender y en que me paguen 60 días, pero mis proveedores me cobran en 30; debo conseguir un crédito de 30 días para pagar a mis proveedores, lo que en otras palabras incrementa mis costos pues obviamente un crédito tiene costos financieros.

Pero se preguntarán qué tiene que ver ese ejemplo con las personas, pues ellas, al igual que las empresas, venden al crédito, mientras las empresas venden productos, las personas su trabajo; por esta venta reciben un pago a



una determinada fecha. Esta vendría siendo la variable DCXC. Obviamente las personas no almacenan mercadería, por ende, la variable DPI no deberá ser considerada (a menos que sea comerciante de profesión) si tienen proveedores, como por ejemplo, los servicios públicos (agua, electricidad, teléfono), las colegiaturas, alimentación, transporte, etc. Estos son los proveedores de las personas y obviamente exigen su pago a una fecha determinada; esta variable sería nuestra DCXP. Entendiendo esto, ¿cómo aplicarlo a la vida diaria?

Imaginemos que Juan recibe su salario mensual, es decir entonces que tiene un DCXC igual a 30 días, sin embargo debe pagar recibos el 15 de cada mes y tarjetas el 28 de cada mes, sin tomar en cuenta las exigencias diarias de alimentación, probablemente para el pago de recibos no tendrá problemas; pero sí para el pago de tarjetas el 28. El comportamiento apropiado es el siguiente: paga sus recibos en efectivo, luego recurre al uso de la tarjeta para financiarse y no descapitalizarse para poder hacer el pago de contado correspondiente el 28, teniendo cuidado de no sobrepasar la capacidad de pago del próximo vencimiento. Sin embargo, por la poca disciplina financiera, ocurre que usamos la tarjeta y adicionalmente gastamos una alta proporción de efectivo guardado, ocasionando el arrastre de saldos y, por ende, el superar la capacidad de pago inmediata. Si calculamos el ciclo, sería $CCE = 30 - 22$ (la DCXP, por lo sencillo del ejemplo, se calcula en base al promedio de exigibilidad) el resultado es igual a ocho días positivos en los cuales debe financiarse.



“ CCE: Es una herramienta muy común, utilizada en los negocios, para evaluar las necesidades de liquidez, considera el tiempo que transcurre entre la prestación del servicio, el pago y la exigencia de las obligaciones con terceros. ”

Una posible solución es la siguiente: si tiene una tarjeta de crédito y su pago es

mensual procure que el vencimiento sea en los primeros días del mes, pague de contado y finánciese el resto del mes con la tarjeta sin superar su capacidad de pago de contado, de esa manera sus finanzas estarán sanas y contará con la liquidez necesaria si surgieran imprevistos; si contara con dos tarjetas de crédito procure que una venza al principio de mes y la otra al final; tome el financiamiento de treinta días de esta sin sobrepasar capacidad de pago de contado y así mantendrá sanas sus cuentas.

Al final de todo, el CCE nos sirve para determinar los días en que debo buscar financiamiento, y el arte de administrarlo está en hacer calzar en tiempo las operaciones, de manera que la presión financiera sobre la caja no me obligue a buscar financiamiento de largo plazo o financiamiento caro.

Aguantar o renunciar

El tema de la insatisfacción en el trabajo no es nuevo y la lista de las causas que conducen a esa situación, como sueldos bajos, inseguridad en el trabajo y gerencia tóxica, es larga. Las causas que predominan dependen con frecuencia de hechos y épocas particulares.

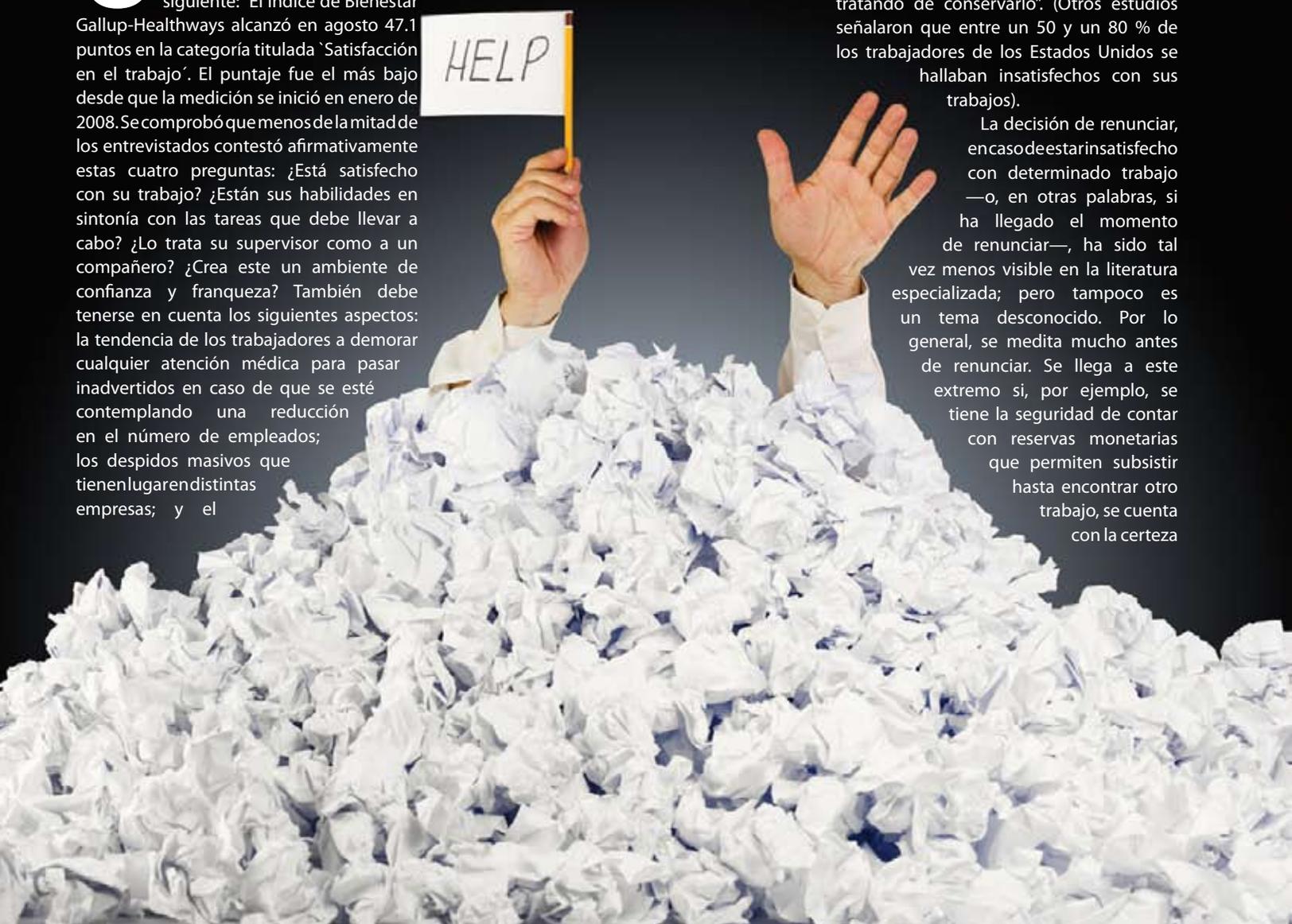
Guillermo S. Edelberg
Profesor emérito de Incae

Un artículo publicado en octubre de 2011 en *Universia Knowledge@Wharton* dijo lo siguiente: "El índice de Bienestar Gallup-Healthways alcanzó en agosto 47.1 puntos en la categoría titulada 'Satisfacción en el trabajo'. El puntaje fue el más bajo desde que la medición se inició en enero de 2008. Se comprobó que menos de la mitad de los entrevistados contestó afirmativamente estas cuatro preguntas: ¿Está satisfecho con su trabajo? ¿Están sus habilidades en sintonía con las tareas que debe llevar a cabo? ¿Lo trata su supervisor como a un compañero? ¿Crea este un ambiente de confianza y franqueza? También debe tenerse en cuenta los siguientes aspectos: la tendencia de los trabajadores a demorar cualquier atención médica para pasar inadvertidos en caso de que se esté contemplando una reducción en el número de empleados; los despidos masivos que tienen lugar en distintas empresas; y el

desequilibrio que se suele presentar entre las obligaciones para con el trabajo y para con la familia. Todo esto conlleva a que el

lugar de trabajo se está convirtiendo en un ambiente cada vez menos saludable para aquellos que tienen un empleo o están tratando de conservarlo". (Otros estudios señalaron que entre un 50 y un 80 % de los trabajadores de los Estados Unidos se hallaban insatisfechos con sus trabajos).

La decisión de renunciar, en caso de estar insatisfecho con determinado trabajo —o, en otras palabras, si ha llegado el momento de renunciar—, ha sido tal vez menos visible en la literatura especializada; pero tampoco es un tema desconocido. Por lo general, se medita mucho antes de renunciar. Se llega a este extremo si, por ejemplo, se tiene la seguridad de contar con reservas monetarias que permiten subsistir hasta encontrar otro trabajo, se cuenta con la certeza



de un nuevo trabajo; y si el cambio no perjudica la situación familiar. Un artículo en *The Wall Street Journal* (Kwoh, Leslie. "Taking early exits off Wall Street". Nueva York, 26 de octubre de 2012) es ilustrativo al respecto. Los ejecutivos de nivel medio de grandes empresas financieras entrevistados a los efectos del artículo mencionaron diversos motivos que justificaban su alejamiento de sus respectivas empresas. A veces estos motivos coincidían; otras veces, no. Uno de ellos señaló que había llegado a un punto en el que no aguantaba más: "Mucho trabajo nocturno para atender a visitas empresariales y muchos viajes con su esposa cancelados. Si bien cobraba un buen salario, este no cubría las expectativas que tenía antes de la crisis financiera y no le compensaba los sacrificios que se veía obligado a hacer. Luego de la crisis contaba con menos dinero y con menos prestigio y la ecuación había cambiado. No lo esperaba ningún trabajo nuevo y pensaba dedicarse a viajar durante cierto tiempo antes de volver a trabajar".

Otros ejecutivos señalaron que se retiraban a causa de horas de trabajo "brutales", falta de ejercicio, aumento de peso y vida social inexistente. A. Gallo escribió un artículo que ayuda a poner un poco de orden en la decisión acerca de si ha llegado el momento de renunciar ("*Is it time to quit your job?*" *Harvard Business Review Blog Network / Best Practices*, 30 de enero de 2013), porque a veces se confunde una insatisfacción pasajera o habitual con una en la que realmente el trabajo y quien lo realiza son incompatibles.

¿Cómo es posible asegurarse de que se está listo para alejarse de una organización? Señaló que se debe empezar por interpretar señales tales como las siguientes: se piensa en renunciar, pero nunca se toma la decisión;



no se aspira a ocupar el puesto del jefe, y se busca mejorar el desempeño; pero no se alcanza este resultado. También se debe buscar más información con el objeto de evaluar si lo que se percibe coincide con la realidad, tal vez mediante una conversación franca con el jefe o, si esto no es aconsejable, a través del análisis de varias evaluaciones del desempeño recientes. Otros aspectos consisten en analizar los riesgos que conlleva renunciar (un curriculum con muchas renuncias puede identificar a una persona inestable) y en tener una idea de lo que se desea hacer después de renunciar para, en la medida de lo posible, no volver a estar disconforme con el nuevo trabajo.

Se debe recordar que, por más que a uno le guste o lo piense, no es conveniente dejar un trabajo pegando un portazo que puede empeorar la situación. Lo más recomendable es conversar con el jefe y acordar un proceso de salida.

“ Mucho trabajo nocturno para atender a visitas empresariales y muchos viajes con su esposa cancelados. Si bien cobraba un buen salario, este no cubría las expectativas que tenía antes de la crisis financiera y no le compensaba los sacrificios que se veía obligado a hacer. ”



Los turistas que llegaron del mar

La recepción de cruceros es un rubro que intenta despegar en El Salvador. Aunque las cifras están lejos de las de países vecinos, existen esfuerzos por cambiar la situación.

Willian Carballo

Colaborador

Esos mismos alemanes e ingleses que aquel lunes de enero guardaban respeto ante la tumba de monseñor Romero, en el centro de San Salvador, habían estado apenas hace unas horas navegando en el océano Pacífico. Y un rato más tarde estarían de nuevo en alta mar.

Los turistas habían llegado a bordo del crucero *MS Balmoral*. El enorme barco, que traía consigo a 1.300 ciudadanos de diferentes países europeos, arribó al puerto de Acajutla desde donde cerca de la mitad de viajeros tomó diferentes *tours* para conocer el pequeño país centroamericano.

Algunos—como los que contemplaban la última morada del líder religioso salvadoreño— optaron por ir de paseo al centro histórico de la capital. Otros prefirieron el calor de la playa Los Cóbanos o el aire fresco del Cerro Verde. Algunos más conocieron el Tazumal. Según las estimaciones del Ministerio de Turismo, cada visitante dejó al país un promedio de 175 dólares en divisas.

El *MS Balmoral* es uno de los cuatro cruceros que se espera toquen la costa de El Salvador este 2013. La cifra, comparada con otros países centroamericanos, es ínfima. Sin embargo, se trata de los primeros frutos de una nación en la que—según las autoridades de Turismo—

apenas hace poco se ha comenzado a explotar la especialidad.

“El país no le había apostado, desde los años 70, a este tema”, justifica Martha Cristina Morales, gerente de Proyectos e Inversión de la Corporación Salvadoreña de Turismo (Corsatur), el ente que se encarga de ejecutar las políticas planificadas en el Ministerio del ramo.

Según la fuente, Guatemala y Nicaragua “nos llevan unos siete años de ventaja”. En efecto, según las instituciones de turismo y notas de prensa de cada país, para la temporada 2013, Nicaragua estima recibir 43 cruceros; y en Guatemala se habla de 58 a 72. Mientras que Honduras espera 134 embarcaciones y Costa Rica se prepara para el arribo de 345.

El promedio en El Salvador—como se decía antes— es de cuatro cruceros visitantes. Cada uno trae un promedio de 1.200 turistas. Estos suelen venir en la temporada que arranca en noviembre y termina en abril del siguiente año, aunque ocasionalmente hay llegadas en septiembre. El resto del año, las navieras prefieren concentrarse en el Caribe, el clásico destino para este tipo de embarcaciones.

Para lograr el despegue de este rubro, Morales cuenta que se sigue una estrategia de cuatro puntos básicos. El primero es dar a conocer el país como un destino de cruceros. El

segundo es introducir a la empresa privada en las características propias del negocio. El tercero es incluir al país en rutas más amplias, como la mesoamericana (sur de México y los países del norte de Centroamérica). La cuarta es ser líder en incorporar al esfuerzo a otros entes estatales relacionados con el tema, como Migración y la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma, por ejemplo.

Este último punto es importante para las empresas que se dedican al negocio en el país. Marisa Hernández, de Avitours, que a través de Gray Line El Salvador trajo a los turistas del *MS Balmoral*, cree que, aunque el apoyo del Ministerio es importante, falta la ayuda de otros organismos. “Falta más compromiso de entes como Migración”, asegura, en relación con que los trámites para el ingreso de los visitantes extranjeros son engorrosos.

Cruceros presente temporada en Centroamérica

Costa Rica: 345

Honduras: 134

Guatemala: 72

Nicaragua: 43

El Salvador: 4

Fuente: Corsatur

Hernández también ve otro punto negativo que incide en que El Salvador no despegue en el ramo de cruceros. A su juicio, la publicación en primera plana de noticias negativas sobre el país ahuyenta a los visitantes extranjeros. Hace unas semanas, el Gobierno de Estados Unidos emitió una alerta a sus ciudadanos para no viajar al país centroamericano debido a los riesgos por la delincuencia.

“Es difícil convencer a las navieras de que vengan a El Salvador”, asegura la representante de la tour-operadora que ha gestionado la visita de unos quince barcos en los últimos años.

Otro de los contras para el país es el hecho de tener una sola costa, en el Pacífico. Este escollo, sin embargo, trata de ser superado con la incorporación del país en rutas más amplias, como las que pasan por Panamá.

El Salvador también trata de explotar algunas ventajas, como sus bellezas naturales y que, ahora, además del puerto de Acajutla, puede ofrecer la opción de La Unión. Para ello, realizan muchos esfuerzos en las ferias internacionales de turismo de cruceros.

Pero ver mejores resultados, según las fuentes consultadas, no será algo que se logre a

“ El promedio en El Salvador—como se decía antes— es de cuatro cruceros visitantes. Cada uno trae un promedio de 1.200 turistas. Estos suelen venir en la temporada que arranca en noviembre y termina en abril del siguiente año. ”

corto plazo. Sin embargo, tienen esperanzas de que las labores ya en marcha ayuden a contribuir con el sector turismo de El Salvador en

el futuro, una creciente industria que solo en 2011 dejó \$615 millones en concepto de divisas para el país.

Una industria mundial millonaria

- La Asociación Internacional de Líneas de Cruceros (Cia) reporta que más de veinte millones de personas pasaron en el mundo por esta vía durante 2012. Hacia Norteamérica, 17.2 millones iniciaron su viaje.
- Para 2013, la misma institución espera que unos 21 millones de personas se irán de viajes turísticos por mar. De nuevo, se anticipa que la gran mayoría parte desde Norteamérica.
- Según el “Cruise Industry News Annual Report” de 2012, el Caribe es la zona de mayor demanda para viajar, con un 40% de cuota de mercado. Le sigue la zona del Mediterráneo con el 20%.





Parejas socias de empresas

Julia Harz, presidenta y una de las fundadoras de Eventbrite, plataforma de eventos y venta de entradas, asegura que empezar una empresa con su marido, Kevin, no formaba parte de su plan maestro.

Wharton University
Redacción enlaces

“Parte de mí, había bloqueado el proceso de toma de decisión por el que tuve que pasar antes de hacerme socia de mi marido —en aquella época, mi prometido—”, dice ella con una pizca de humor. “Habíamos sido novios en la distancia durante dos años; nos habíamos prometido y yo estaba meditando la posibilidad de aceptar un empleo que me habían ofrecido en San Francisco. Kevin me propuso entonces que, en lugar de eso, me fuera a trabajar con él. Su optimismo eterno, que a veces sobrepasa el sentido común, explica, en parte, su éxito como empresario [...] Recuerdo que pensé: ‘Tal vez

no sea una buena idea vivir juntos, oficializar el noviazgo y abrir una empresa todo al mismo tiempo en solo tres meses’.”

Pero seis años después, Eventbrite es una fuerza poderosa en la industria de venta de entradas online. La empresa, con 200 empleados, captó más de 78 millones de dólares en capital riesgo y ha registrado más de 1.000 millones de dólares en ventas brutas de entradas. “Éramos muy pragmáticos”, dice Hartz. “Desde el principio, conversamos sobre lo que podría suceder si la asociación no salía bien: ‘Vamos a tomárnoslo mes a mes’. Vimos, entonces, que las cosas iban bien.”

Las empresas gestionadas por parejas son frecuentes en el medio empresarial. Aunque buena parte de las iniciativas gestionadas por marido y mujer suelen ser pequeñas empresas —de tiendas modestas— algunas, sin embargo, como Eventbrite, son iniciativas muy conocidas. Gary Erickson y Kit Crawford, marido y mujer, son consejeros delegados de Clif Bar & Company; Andy y Kate Spade abrieron una empresa de bolsos que lleva el nombre de ambos. Genevieve Thiers y Dan Ratner son fundadores de Sittercity, servicios de localización de niñeras.

Así como hay muchas parejas en el mundo



de la apertura y de la gestión de una empresa son una constante, y pueden ser mayores aún cuando los socios también son marido y mujer. La presión financiera aumenta: no solo el dinero de la pareja está vinculado al negocio, también es con frecuencia más difícil para la pareja de empresarios conseguir dinero de los inversores externos.

“El problema principal tiene que ver con los límites, ¿en qué medida, de forma consciente y deliberada, la pareja maneja esos límites, y cuál es el grado de atención que confieren a los diferentes papeles que ejercen?”, se pregunta Friedman. “Es importante que, en el día a día, la pareja tenga tiempo para estar junta sin pensar en el trabajo. De lo contrario, las exigencias de los negocios sofocarán todo lo demás. Cuando alguien entra en un juego así, es preciso darse cuenta de que el trabajo nunca tiene fin, principalmente si la empresa tiene éxito.”, concluye.

de la política y de las celebridades, la sociedad empresarial de marido y mujer también tiene su fascinación. Para algunos, la idea de trabajar con el marido o con la esposa todo el tiempo en la construcción de una empresa es una hipótesis bienvenida tanto en el plano personal como en el profesional. La idea de separar juntos la ropa de la tintorería y, a continuación, conversar sobre la estrategia de medios sociales de la empresa, tal vez sea la mejor manera de equilibrar la vida personal y profesional. Para otros, sin embargo, la perspectiva de trabajar al lado del cónyuge no es nada atractivo.

Para muchos empresarios, estar casado con el socio es una ventaja tanto para el éxito profesional como para la relación personal, observa Stewart Friedman, profesor de Gestión de Wharton. “La confianza que alguien tiene en la mujer o en el marido que administra la empresa, es mayor que la confianza que normalmente se tiene en los demás socios comerciales [...] Es formidable poder compartir las alegrías de la realización profesional.”

Pero los dolores de cabeza propios

“ Es importante que, en el día a día, la pareja tenga tiempo para estar junta sin pensar en el trabajo. De lo contrario, las exigencias de los negocios sofocarán todo lo demás. ”



¿Qué cosas sucederán con el apagón?

El 31 de diciembre de 2018 ocurrirá el “apagón analógico”, que implicará drásticos cambios para la TV nacional y sus consumidores. La Superintendencia General de Electricidad y Telecomunicaciones (Siget) prepara el camino desde ya.

Willian Carballo
Colaborador

Anteriormente las impresoras fueron creadas para un solo fin, el de imprimir. Hoy, gracias al avance de la tecnología y a la creación de nuevas aplicaciones, se pueden apreciar impresoras con una diversidad de funciones. La tendencia apunta al uso del *ePrint*, aplicación que permite imprimir desde un dispositivo móvil a través de la web.

La mención de la fecha suena apocalíptica: 31 de diciembre de 2018. Y aunque es menos rimbombante que el mito creado en torno al publicitado supuesto fin del mundo del año pasado —el Barktún maya—, no es ninguna exageración aseverar que ese lejano día dejará de existir la televisión tal como la conocemos hasta ahora en El Salvador.

La Siget ha programado el último día de diciembre de 2018 como la fecha del apagón analógico. Es decir, que la señal televisiva abierta ya no llegará a través de ondas electromagnéticas, como se hace en la actualidad en el país y como la hemos conocido siempre.

“Debemos abrir brecha hacia el futuro sin miedo a los cambios, sintiéndonos seguros de nuestra capacidad de afrontar con éxito los desafíos que se nos presenten”, comentó recientemente, durante un evento informativo sobre el





“ Debemos abrir brecha hacia el futuro sin miedo a los cambios. ”

Luis Méndez, superintendente la Siget.

tema, el superintendente de la Siget, Luis Méndez.

Así, a partir del 1 de enero de 2019, se entrará obligatoriamente en la era digital. En otras palabras, las estaciones de televisión empezarán a transmitir a través de un sistema binario (similar a las computadoras) y los públicos recibirán la señal por esa misma vía.

¿Eso qué significa o qué implicaciones tiene? Representa muchísimos cambios, tanto en la forma en que las audiencias recibirán las señales como en la manera en que las empresas de televisión funcionarán.

La televisión digital permitirá, por una parte, emitir más canales en la misma cantidad de espectro radioeléctrico, los cuales se llamarán “programas digitales”. La calidad de la imagen y de sonido también será muchísimo mejor y, además, permitirá que exista la interacción entre el prestador del servicio y el usuario. Es decir, los televidentes podrán acceder a menús dentro de cada canal, con lo cual la cantidad de oferta de programas que se podrán ver se ampliará considerablemente.

En el tema de regulación de las frecuencias, la televisión digital implica también un uso más eficiente del espectro. Esto permitirá liberar espacio —conocido como “dividendo digital”—, que luego puede ser usado para otros servicios de nueva generación, como el acceso a internet de banda ancha. Esta acción ampliaría la conectividad a internet en el país.

Se necesita información

Los cambios serán tan profundos que se necesita un plan estratégico para llevar adelante el “apagón analógico” y el posterior inicio de la televisión digital.

Uno de los puntos más preocupantes para las autoridades es cómo educar a la población en este sentido. El nuevo sistema implicará la familiarización con el mundo computarizado y, según la misma Siget, El Salvador es un país donde el acceso a tecnologías de la información y telecomunicaciones es de un aproximado del 30%.

El proceso para el cambio lo empezó el

ente regulador oficialmente en 2012. Pero se prevé que una campaña para disminuir el impacto social inicie en el presente año.

De igual forma, se creará una comisión integrada por personas relacionadas con la televisión y las telecomunicaciones, que deberá recomendar cuál será el estándar tecnológico que se deba implantar en el país.

Simultáneamente, la Siget creará la normativa para la transición, reordenará el uso del espectro y vigilará que se cumplan las normas técnicas sobre la implantación.

También se tendrá que contemplar un manejo responsable de los residuos electrónicos producto del desuso de los equipos analógicos, pues los aparatos que funcionan con este sistema entonces serán inútiles.

Todo ese proceso —según Mauricio Herrera, gerente de Telecomunicaciones de Siget— deberá ser “transparente y participativo”.

La idea es que, para diciembre de 2018, cuando el fin del mundo análogo ocurra en la televisión, El Salvador esté listo para la nueva era.



Una decisión que se debe tomar

- La implantación de la TV digital se puede hacer de acuerdo con estándares tecnológicos impulsados por ciertos países desarrollados.
- Así, por ejemplo, han decidido aferrarse al estándar estadounidense países como Canadá y México.
- Mientras que al estándar japonés se ha suscrito la mayoría de países latinoamericanos.
- La otra opción, la europea, se emplea en la Unión Europea, Australia, Sudáfrica y otros.
- Una comisión especial será la encargada de definir este punto en El Salvador.



Acuerdos internacionales

Armando Godoy
Colaborador

El cierre de negocios a escala internacional cada día está ganando más terreno en el desarrollo político, comercial y profesional, lo cual es motivo de preocupación para aquellos empresarios que desean extender su mercado de forma



Edwin Guzmán
Asesor Corporativo

global. Los expertos sugieren que cuando se cierra un negocio en otro país es recomendable hacerlo en un hotel, ya que es un lugar imparcial, tranquilo, elegante y con inmediatez en el servicio.

Edwin Guzmán, asesor corporativo, propone algunas recomendaciones:

- Ser puntuales en la llegada.
- Ser directos y concisos.
- Busque un ambiente acogedor en el hotel. Se sugiere que sea en la zona de restaurantes.
- Si lleva tarjeta de presentación,

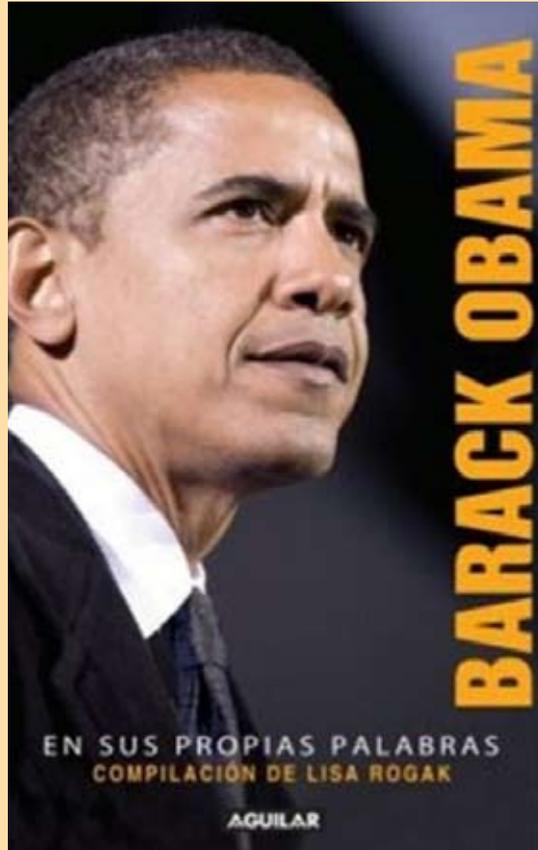
debe de ir impresa en el idioma del país con el que está interesado negociar.

- Respete el idioma o facilite un intérprete.
- Tenga un lenguaje corporal adecuado y cuidado con los gestos.
- Ponga en práctica las palabras de cortesía (usted, por favor, gracias, con mucho gusto).
- Salude de forma adecuada. Es recomendable estudiar el saludo de cada cultura.

Obama en sus propias palabras

Lisa Rogark

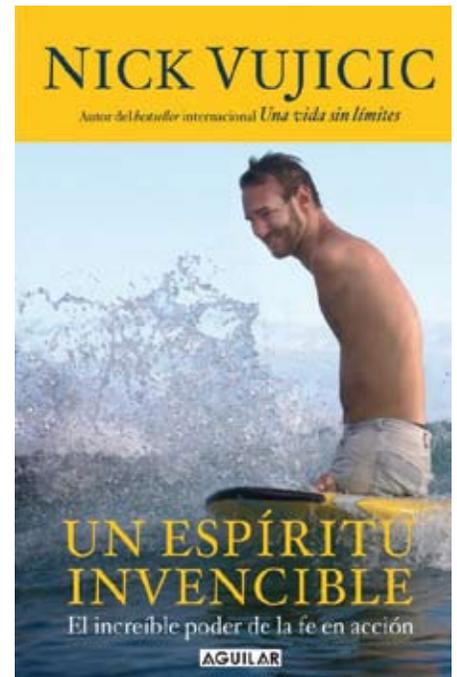
Uno de los personajes más mediáticos y polémicos, pero con un sinfín de seguidores en todo el mundo, es sin duda el presidente de los Estados Unidos de América Barack Obama. Lisa Rogark hace una recopilación de las citas más memorables del presidente norteamericano, desde sus comienzos en la política como senador del estado de Illinois hasta sus apariciones más recientes, dejando ver su línea de pensamiento en cuanto a temas políticos y de nación como Irak, la lucha contra el terrorismo y el desempleo, pero también su posición personal en cuanto a tópicos como el aborto, el sida y el matrimonio entre personas del mismo sexo.



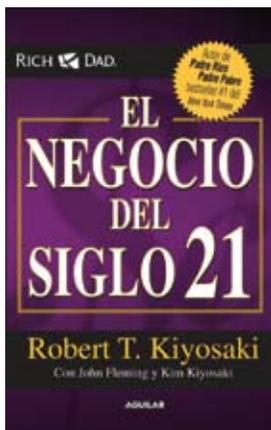
Un espíritu invencible

Nick Vujicic

El reconocido motivador internacional Nick Vujicic, querido por gente de muchos países, lanza su segundo trabajo literario siguiendo siempre la línea motivacional, dejando en claro su espíritu de ayuda para todos lo que necesiten un buen consejo y así superar sus contrariedades. Preocupaciones de salud, incapacidades físicas, crisis personales y de pareja, son algunos de los problemas en los que Nick brinda ayuda.



Estas sugerencias las puede encontrar en Samborns Multiplaza y Metrocentro.



El negocio del siglo XXI

Robert Kiyosaki

Para muchas personas, la comercialización de productos y servicios por medio de herramientas de internet es un tema que aún no comparten, viéndolo desde un punto de vista bastante escéptico. Pero Robert Kiyosaki, inversionista y empresario multimillonario, escritor de la saga Padre Rico, Padre Pobre explica, en su último libro, el porqué es tiempo de iniciar un negocio y las oportunidades que representa el mantenerlo en red. Kiyosaki, quien pensaba de forma negativa sobre este recurso, es ahora fiel defensor del mercadeo en red, pues también menciona ocho puntos importantes para aprovechar al máximo esta herramienta, con el fin de tomar ventajas económicas en estos tiempos difíciles y optar por un mejor futuro financiero.

Con estilo elegante, urbano y sensual

La franquicia internacional de moda española MANGO presenta su colección Primavera-Verano 2013, inspirada en la mujer atrevida y desafiante hacia la moda.

Armando Godoy
Colaborador

La nueva colección de MANGO se enfoca en un estilo casual y sencillo, con prendas bastante holgadas y sutiles destellos de colores, además de blusas de cuello caído, camisetas estampadas, floreadas y con lunares, entre otras aplicaciones.

“Se trata de vestimentas ideales para aquellas ejecutivas que quieren lucir fabulosas, tanto en el aire libre como en el corazón de la ciudad”, comenta Michelle de Poma, presidenta de MANGO en El Salvador.

Los protagonistas principales de esta temporada son los tonos bicolor, blanco y negro; esta tendencia regresa con más fuerza que nunca para esta temporada. Son prendas que

combinan ambos colores, y que la mujer puede mezclar con otras tonalidades.

La temporada contempla además los tonos aqua y esmeralda en líneas claramente deportivas, combinado con siluetas *preppy*, mientras que el estilo militar también aporta una combinación nueva y fresca, al mezclar colores como mandarina y coral, con neutros tradicionales.

El elemento militar está integrado en la línea, y se revitaliza cuando se introduce el color limón matizado con otros como son el caqui. No obstante, durante la noche, la paleta de tonalidades se compone de púrpura, marfil y *off-white*, es decir, cero blanco, en una silueta claramente roquera.

MANGO pretende, con esta temporada, enamorar a aquellas mujeres a través de sus prendas, recomendando a la mujer ejecutiva ser más atrevida, utilizando combinaciones con colores fuertes y suaves a la vez.



Un lugar con aroma a café

Miraflores es la opción perfecta para degustar de un buen café, elaborado en El Salvador; su menú especializado lo ha posicionado como un espacio acogedor y elegante.

Armando Godoy
Colaborador

Miraflores es un lugar creado e impulsado por una familia productora de café, cuya visión está enfocada en producir el mejor grano de oro. Entre las especialidades se encuentra el café tradicional, a lo salvadoreño, café americano, *cappuccino*, *mocca*, *late*, expreso y otros cafés especializados.

“Todos los productos que servimos en Miraflores son elaborados de primera mano y con los mejores ingredientes. Además, todos nuestros productos son preparados de una forma personalizada, de acuerdo con el gusto del cliente”, comenta Luis Flores, propietario de Miraflores.

Pero una taza de café puede tener una combinación perfecta si se mezcla con el sabor de un buen postre. Para ello, este acogedor lugar ofrece a sus comensales pastel de chocolate y de manzana y crepas elaboradas de cajeta, *nutella*, jugos de fruta, jalea de

manzana y combinaciones de dos sabores como fresa y banano o manzana con canela, entre otros.

Miraflores, además, cuenta con bebidas naturales que son especialidades de la casa, como El mojito morado, que es un mojito sin licor; Verde Caribe, que es una bebida que se combina con mango; Pasión Cítrica, que cuenta con ingredientes como la naranja, mandarina y una jalea especial; Caran Fresa, que es una mezcla de carambola con fresa; y La Cachetada, que es una bebida que tiene una mezcla de café con horchata y leche condensada, aderezada con ron.

Este oasis se encuentra ubicado en Avante Level One, tiene una capacidad para alojar a setenta personas, cuenta con internet ilimitado en todas sus instalaciones; al mismo tiempo ofrece servicio de banquete de *coffee break* para todas aquellas empresas que desean contratar algo diferente, delicioso y elegante.



Sony lanza nueva Ultrabook VAIO

La nueva *laptop* de Sony cuenta con un sistema novedoso, pantalla *full touch* de 11.6 pulgadas y resolución HD. Además incorpora la tecnología "control de gestos", la cual permite manipularla sin necesidad de tocar su pantalla. Posee un teclado iluminado y retráctil que se puede ocultar debajo de la pantalla gracias al soporte de esta; integra una cámara *full HD* de 2.07 megapíxeles, tarjeta gráfica HD, cargador de batería USB, *wifi* certificado y *bluetooth* estándar. La nueva Ultrabook de Sony viene equipada con la tecnología de procesadores Intel Core de 1.7 GHz, un disco duro con capacidad de 128 GB y memoria RAM de 4 GB, así como puertos de entrada para tarjetas SD, *memory stick* y audífonos. Con solo 1.3 kg de peso, la VAIO Duo 11 ofrece una funcionalidad doble: *laptop* o *Tablet*, y una duración de la batería estándar de cuatro horas en uso continuo. Trae integrado el *software* inteligente Windows 8, licencia de Kaspersky y sistema de comunicación Skype, así como diferentes aplicaciones de utilidad con las cuales se puede utilizar el *Stylus Pen* integrado.



LG a la vanguardia

LG Electronics lanza su nueva línea de computadoras: Tab-Book, Ultrabook y Todo en uno, todas con tecnología IPS de colores naturales y sistema Windows 8. La LG Tab-Book H160 combina *tablet* y *notebook*; de 11.6 pulgadas, contiene un teclado retráctil, *bluetooth*, *wifi*, salida HDMI, puerto USB y MicroSD. Por otra parte, está la Ultrabook LG Z360, con procesador Intel Core i5, pantalla *full HD* y video HD. También figura la LG AIO V325, Todo en uno, de 23 pulgadas, con sintonizador de TV incluido y tarjeta de video GeForce GT640M.



Kingston multicolor

Kingston lanza sus nuevas memorias USB DTSE6, edición especial en colores fucsia, azul y negro. Estos dispositivos cuentan con un práctico diseño y con una capacidad de almacenamiento de 8 GB. Además contiene un *software* UrDrive con 6 GB de respaldo en línea. Para los usuarios más exigentes, la compañía fabricante presenta la DT111 con sistema USB 3.0 de mayor velocidad que ofrece capacidades de 8 hasta 16 GB.



BlackBerry presenta actualización de Fousquarer

BlackBerry lanza su nueva actualización para la aplicación Fousquarer Explorer exclusiva para *smartphones*. Esta nueva plataforma permite localizar los lugares alejados a su entorno y los que desea visitar, identificándolos por medio de fotografías y comentarios de usuarios que ya los han visitado. También podrá consultar horarios de atención con su menú correspondiente y participar en la actualización de los datos de dichos lugares. Lo novedoso de esta función se basa en su utilización gratuita, es decir, que no es necesario registrarse e iniciar sesión para disfrutar de los beneficios. La descarga o actualización de la aplicación Fourquarer Explorer se puede realizar desde cualquier *smartphone* BlackBerry con sistema 5.0 en adelante.



¡COMPARTE LAS TARDES CON EL, MEJOR CAFÉ!



*Coex lleva el mejor café a tu
oficina, haz tu pedido:*

*Tel.: (503) 2560-5429 / 2560-5400
cafeinstitucional@coex.com.sv*



CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO
COEX
ORO
CALIDAD DE EXPORTACIÓN



LA HACIENDA



La sensación •
única
de vivir cerca de la naturaleza



Vivir en La Hacienda es disfrutar de la sencillez de la vida en la pureza de un lugar extraordinario. Déjese envolver por la naturaleza y comparta con su familia el encanto del cielo azul y un horizonte sin fronteras.

MONTO A FINANCIAR DESDE **\$157,250**



DE LUNES A DOMINGO:
Visítenos de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. o infórmese de 8:00 a.m. a 6:00 p.m. en el 2530-1240 y haga su cita para conocer el proyecto.

Km 20 carretera al Puerto de La Libertad.
5 km hacia San José Villanueva.

**casas
roble**
.com

GUATEMALA • EL SALVADOR • HONDURAS • NICARAGUA • COSTA RICA • PANAMÁ • COLOMBIA

**GRUPO
ROBLE**