



Estar en línea con el concepto de la ISO 26000 dentro de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) implica retomar los criterios que la rigen.



Capacitaciones en su capital humano y recuperación de centros educativos en infraestructura y ambiente, son algunas de las iniciativas de la compañía de seguros Asesuisa.

AÑO VIII / No. 31/ Junio 2014

# enlaces

La revista de negocios de la UTEC

## Viabilidad fiscal, ¿realidad o utopía?



*Enlaces* presenta, en su número 31, un análisis sobre la situación financiera de El Salvador, los aciertos y las fallas registradas en torno al déficit fiscal, deuda externa y el sistema de pensiones. Además de las posibles vías de solución que sugieren los especialistas consultados, que hacen una lectura desde sus respectivas áreas hacia el gobierno entrante, que recién el pasado uno de junio asumió el poder.



Organización de asignaturas

# MAESTRÍA

EN BANCA Y FINANZAS



## Ciclo I

Ingeniería Económica

Análisis Fundamental

Mercados Financieros

Mercados Bursátiles

## Ciclo II

Estrategia Bancaria y Gobierno Corporativo

Mercadeo Bancario y Canales de Distribución

Productos y Servicios Bancarios

Sistemas de Información Gerencial Bancario

## Ciclo III

Riesgo de Liquidez

Riesgo de Crédito

Riesgo de Mercado

Riesgo Operativo

## Ciclo IV

Proyectos de Inversión

Regulación y Supervisión Bancaria

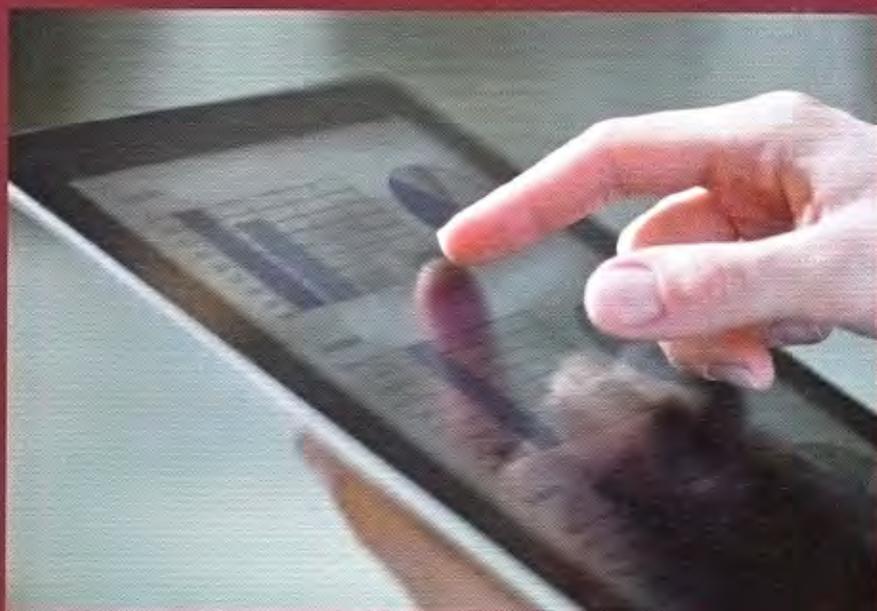
Habilidades Gerenciales

Ética Empresarial y Responsabilidad  
Social Corporativa



# MAESTRÍA EN BANCA Y FINANZAS

Con esta Maestría en Banca y Finanzas La Universidad Tecnológica de El Salvador busca satisfacer en forma innovadora una de las necesidades y prioridades del país, de una adecuada formación de profesionales. Concretamente, con este programa se pretende contribuir con un sistema financiero de alta tecnología, para que este pueda responder a las exigencias de un entorno económico nacional e internacional en constante cambio. El conocimiento específico permitirá una mayor especialización de los profesionales vinculados directa e indirectamente con el esquema, y con entes privados y públicos que lo administran, lo regulan o que son usuarios importantes de este circuito en el país.



**LA INSPIRACIÓN NO BASTA. TU COMPLEMENTO: MAESTRÍAS UTEC**

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

## Contenido



### Editorial

- 6 Desequilibrio financiero en El Salvador

### Opinión

- 7 Viabilidad fiscal, ¿realidad o utopía?

### Quehacer empresarial

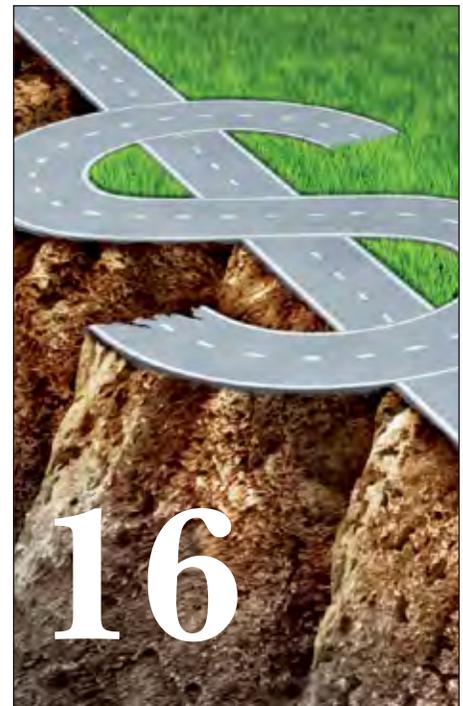
- 8 Lo más importante del acontecer empresarial

### Especial: Finanzas públicas en el Estado Salvadoreño

- 12 El Salvador: ¿a las puertas de una reconversión financiera?
- 16 Los malabares de las finanzas públicas en el período 2009-2014...
- 19 Honrar la deuda externa a corto plazo está cuesta arriba
- 22 Esperando una luz al final del túnel de las pensiones
- 25 Déficit fiscal: ¿el remedio peor que la enfermedad?

### RSE

- 28 Gobernanza: camino directo hacia la transparencia
- 30 Seguridad y protección en sus grupos de interés (*stakeholders*)



El fútbol es también negocio, y el Mundial Brasil 2014 lo demuestra. Bares, restaurantes, canales de televisión, almacenes de electrodomésticos, vendedores informales y, por supuesto, la Fifa, se benefician del gran evento balompédico.



## Recursos Humanos

- 32 Falta de experiencia, una barrera para el empleo juvenil
- 34 La importancia de cultivar una cultura de compasión en el trabajo

## De Negocios

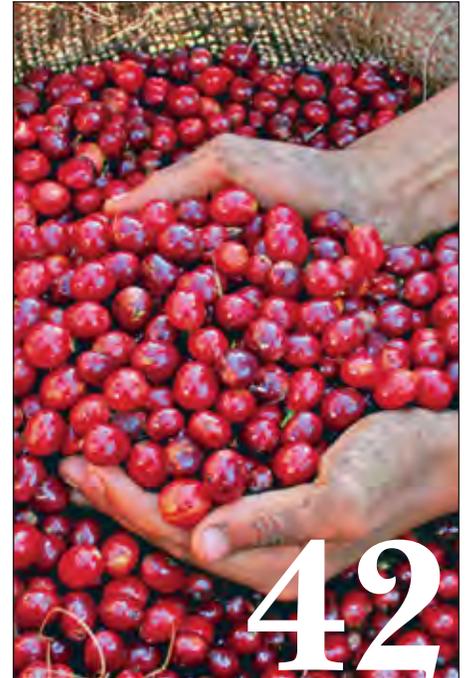
- 38 Productos con denominación de origen: no tienen comparación
- 40 El campeón mundial es el comercio
- 42 La garantía de café Apaneca-Illamatepec

## Desde Incae

- 44 La dignidad en el lugar de trabajo

## Tecnología

- 46 Comunicación satelital de punta para los negocios
- 48 ¿Cuáles son las posibilidades de éxito de las aplicaciones que mantienen el anonimato?



## Marketing

- 50 Marcas + deportes = posicionamiento
- 52 Claves para conseguir clientes fieles en la era de la información

## Style



**enlaces**  
La revista de negocios de la UTSC

Viabilidad fiscal, ¿realidad o utopía?

**Enlaces 31**  
Presenta un análisis sobre la situación financiera de El Salvador, los aciertos y las fallas registradas en torno al déficit fiscal, deuda externa y el sistema de pensiones. Además de las posibles vías de solución que sugieren los especialistas consultados, que hacen una lectura desde sus respectivas áreas hacia el gobierno entrante, que recién el pasado uno de junio asumió el poder.

*enlaces* continúa con el esfuerzo de publicar suplementos especiales sobre temas de interés. No se pierda en esta ocasión el especial: Finanzas Públicas en el Estado salvadoreño

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

## Desequilibrio financiero en El Salvador

**E**n esta mitad del año El Salvador ha iniciado con una nueva administración de Gobierno que ha centrado sus discursos en promover la austeridad ante el desequilibrio financiero que existe en las arcas del Estado, producto de un déficit fiscal, una deuda externa que ha crecido a pasos agigantados y una deuda de pensiones que ha aumentado de forma anual. En ese sentido revista *enlaces* presenta en esta edición un análisis con los principales actores involucrados en el tema de finanzas públicas y en el que se muestra un panorama sobre la situación actual, las medidas que se han tomado en el último quinquenio, así como las posibles alternativas a la problemática del Estado salvadoreño.

Al cierre de 2013 la deuda pública tanto interna como externa totalizó 14.888.2 millones de dólares que representa cerca del 58 % del producto interno bruto (PIB); de esta cifra, 8.069.7 millones de dólares están dirigidos a la deuda externa pública. Esta situación ha sido calificada como negativa por las agencias calificadoras de riesgo como Fitch & Ratings y Standard and Poor's.

Este deterioro financiero ha sido provocado por el déficit fiscal que solo el año pasado registró un incremento de 395.1 millones de dólares. Según los expertos los ingresos del Gobierno en 2013 fueron de 4.893.7 millones de dólares versus

los gastos que se contabilizaron en 5.430.7 millones de dólares, en este último punto se registra un aumento considerable si se toma en cuenta que el gasto corriente se disparó con el pago de proveedores, salarios y remuneraciones, subsidios, programas sociales, así como el pago de pensiones y del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales (FOP).

En este número de *enlaces* también se destaca la problemática que se ha venido arrastrando en el área de pensiones, que solo durante este año se deben desembolsar alrededor de 400 millones de dólares, una cifra que en los próximos diez años podría llegar a los 900 millones de dólares, fecha en que se estima se estará pagando la pensión de las últimas personas que lograron formar parte del sistema público (ISSS-INPEP).

Este especial financiero se realiza en concordancia con el esfuerzo que ha realizado la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) en la organización de un foro denominado Viabilidad fiscal ¿realidad o utopía?: Una reflexión académica, un aporte que es consecuente con la filosofía de esta casa de estudios y que pretende llegar hasta las nuevas autoridades gubernamentales.

Esta edición 31 también contempla una serie de reportajes enfocados en la sección de *marketing* específicamente sobre el posicionamiento que logran las marcas al patrocinar eventos deportivos de la talla de un Super Bowl, NBA, o el mundial

de fútbol como el que se vive en estos momentos en Brasil que logra atraer la atención de millones de televidentes.

También destacamos en la sección de recursos humanos un estudio realizado por la firma Manpower, en el que los resultados revelan que la falta de experiencia es la principal barrera para que los jóvenes puedan insertarse en el mundo laboral. Esta investigación señala que en El Salvador uno de los motivos de discriminación en el segmento juvenil es la falta de experiencia, con un 67 % de participación; le sigue la apariencia física, con un 8 %; mientras que el tercer puesto lo ocupa la falta de conocimiento, con un 7 %.

Otro de los reportajes que figura en esta edición es la primera denominación de origen salvadoreño que se ha realizado con el café Apaneca llamatepec proveniente del occidente del país. Este sello implica cumplir con ciertos requisitos que no están disponibles en ninguna otra región del mundo. Esta denominación surgió con el apoyo del Programa Regional de Calidad del Café, impulsado por el IICA/Promecafe.

En relación con la sección de responsabilidad social, *enlaces* muestra las prácticas sostenibles que desarrolla la compañía de seguros Asesuisa, las cuales están enfocadas a la sensibilización en materia de educación vial, así como el trabajo de voluntariado que realiza en las áreas de acción donde opera la empresa. Además se destaca el trabajo que ejecuta la Utec con las actividades que implementa en el pilar denominado Gobernanza, en el que se exigen la transparencia y la rendición de cuentas como ejes principales que están alineados a la normativa ISO 26000.

Finalmente se ofrece un contenido de interés mediante la sección de tecnología, en la que se presenta una herramienta para las empresas en la administración de flotas, logrando una mejor productividad en el área de trabajo; se trata de la tecnología satelital del GPS, que permite determinar la ubicación exacta a través de plataformas móviles, PC, tabletas e incluso pantallas especiales adaptadas al vehículo.

José Mauricio Loucel  
**Presidente de la Junta General Universitaria**

José Mauricio Loucel Funes  
**Presidente de la Utec**

Nelson Zárata Sánchez  
**Rector de la Utec**

**Consejo Editorial**

Lorena Duque de Rodríguez  
Rafael Rodríguez Loucel  
José Modesto Ventura  
Edith Vaquerano de Portillo  
Blanca Ruth Orantes  
Max Valladares  
Julio Martínez  
Ricardo Gutiérrez  
María José Monjarás de Montiel

**Jefa de Publicaciones**

María José Monjarás de Montiel  
maria.monjaras@utec.edu.sv

**Asesora Comercial**

Jennifer Valenzuela  
jennifer.valenzuela@utec.edu.sv

**Fotografía**

Ariel Gutiérrez  
Cortesía Procafé

**Diseño**

Mauricio Gálvez

**Revisión de textos**

Noel Castro

**Redacción**

Oneyda Aguilar  
Javier Chávez  
Edgardo Arias  
Aylin Lobo  
Ever Hernández  
Gabriela Flores  
Marizeth Barrera  
Iván Flores  
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:** Unidad de Publicaciones.

Tel: 2275-8771

**E-mail:** revistaenlaces@utec.edu.sv

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**



## Viabilidad fiscal, ¿realidad o utopía?



MSC Rafael Rodríguez Loucel,  
Decano Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

Con el título: Viabilidad fiscal, ¿realidad o utopía?: Una reflexión académica, la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado de la Universidad Tecnológica de El Salvador asumió la responsabilidad de realizar un foro de análisis y propuestas alrededor de una de las problemáticas económicas coyunturales con antecedente estructural de más urgente solución para el normal desempeño del gobierno que tomó posesión el 1 de junio de 2014 y que fungirá hasta el año 2019.

El desequilibrio presupuestario es un problema que se ha agravado en los últimos años y se puede resumir en un exceso de gastos corrientes del gobierno sobre sus ingresos corrientes, y un saldo de la deuda pública en magnitudes que, al relacionarlas con el producto interno bruto, registran coeficientes de 4.1 % y 58.3 % respectivamente, para fines de 2013.

Estos últimos porcentajes adquieren el calificativo de extraordinarios, cuando advertimos que son los resultados negativos más altos en la historia económica y financiera del país, que la comunidad financiera internacional califica como indicadores financieros deficientes para un país subdesarrollado con una capacidad de pago frágil por su bajo crecimiento económico y reducidos niveles de inversión, bajos niveles de generación de empleo decoroso y reducida capacidad de exportación.

La menor dinamia exportadora del país contrasta con una alta propensión a importar

y una cultura consumista en un país con un ingreso medio por habitante relativamente bajo. Los menores niveles de inversión, tanto de origen nacional como extranjero, de los últimos años, se han convertido en la principal limitante para un crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes, que desde hace más de una década no sobrepasa el 2 % anual, situándose con ello, como el país de más bajo crecimiento en Centroamérica y Panamá.

Sólo como referencia, tres países del área crecieron a tasas superiores a 3 %, mientras que Nicaragua superó el 4 %. Según el último informe de FUSADES, desde el 2008, antes de la crisis, hasta finales de 2013, la economía creció en forma acumulada menos del 4 %, mientras que en el mismo período, el PIB de los demás países centroamericanos creció entre 12 % y 18 %.

Estos indicadores son el resultado de una reducida propensión marginal y media al ahorro y a la inversión, consecuente con una alta propensión a consumir, más allá de los límites de su producto nacional; anomalía que es factible por las transferencias externas que el país recibe en calidad de remesas familiares, las que se aproximan a un 20 % del PIB. El Salvador también se destaca, en lo económico, por ser un país que exporta poco en términos de bienes; por el contrario, envía al exterior su factor productivo más abundante: su gente.

Migración obligada de ciudadanos ante la situación de inseguridad prevaleciente y la carencia de oportunidades propias de un sector formal productivo estancado y/o de índices

de productividad y competitividad que caracterizan a las ramas de la actividad económica de ocupación extensiva de mano de obra. El trabajo marginal y, hasta indecoroso, es más común visualizarlo en actividades de intermediación de nulo valor agregado y capacidad potencial de tributación.

Al margen de las realidades enfatizadas, recientemente se han experimentado niveles inusitados de ingresos tributarios. Sin embargo, la relación de la recaudación tributaria con el crecimiento económico no es unidireccional y tampoco es constante. En 2013 se destaca un hecho relevante de la capacidad de tributación, la recaudación tributaria alcanzó el nivel más alto en la historia económica del país, circunstancia que es muy difícil se repita en el futuro, a menos que se agote el margen que en teoría existe de evitar la evasión, la elusión o el contrabando, más allá de lo cual se corre el riesgo de desestimular la capacidad todavía existente de generar crecimiento productivo en el sector privado.

Lo ideal para el país en el presente sería que la eficacia marginal de capital en el país se ponga a prueba y que la eficiencia tributaria y el manejo responsable de los fondos ajenos por parte de las entidades gubernamentales sea la realidad predominante.

Es ese el mensaje esencial desde una perspectiva académica. Las finanzas públicas del país deben identificarse por su capacidad máxima de recaudación y erogación óptima del gasto y encontrarse con un sistema esencialmente productivo, cuyos agentes económicos y factores de producción despliegan

su productividad y eficacia marginal plena en un sistema con un aliciente de rentabilidad que incentive la inversión doméstica y que desestime, por sí mismo, la fuga de capital.

Lo anterior significa una captación eficaz y una utilización de los ingresos minimizando el gasto corriente y maximizando el gasto de inversión gubernamental, de tal forma que provoque economías externas, para que el aparato gubernamental sea capaz de arrastrar la inversión doméstica y foránea en sectores de alto valor agregado.

La reducción óptima del gasto corriente apunta a un gasto racional en salarios y subsidios, considerando la existencia de sobresueldos y plazas fantasmas. En el caso de los subsidios, a veces, estos benefician a personas de estratos con ingresos que bien podrían prescindir de ellos, sin que afecte significativamente su presupuesto.

Se continúa recurriendo cada vez más a la deuda de corto plazo por los problemas de liquidez; a marzo de este año el saldo de Letes llegó a US \$784 millones. Pareciera que todo el sistema económico se encuentra inmerso en un sistema cortoplacista de *roll over*: sistema productivo, sistema gubernamental, sistema financiero e individuos; todos contagiados por una cultura de consumo, refinanciamiento, paranoia impositiva y alejados de asumir riesgos de inversión, con un sistema financiero extranjero que orienta sus recursos en función de la demanda y la rentabilidad.

Todo lo anterior pone al descubierto una problemática muy particular. Es irremediable la aprobación de un endeudamiento

con garantía soberana para proveer de liquidez al fisco, que le permita hacerle frente a sus obligaciones con terceros; la Ley de Responsabilidad Fiscal, una tercera reforma fiscal consensuada por todos los partidos políticos y el sector productivo, la continuidad de la búsqueda de financiamiento, que incluye tanto la negociación con organismos multilaterales, como la colocación de bonos, idealmente en el marco de un pacto nación que estimule la inversión local y extranjera.

En los meses siguientes la perspectiva académica no debe perder de vista que es indudable que se requiere del nuevo gobierno una disciplina fiscal para contener el gasto corriente, pero que si esa reducción amenaza traducirse en una pérdida del caudal de votos, una resistencia política debe esperarse. Sin embargo, también la inversión privada y pública generan progreso, y sólo la nueva generación de capital y más fuentes de empleo son capaces de romper el círculo de menos inversión, menos producto; menos bienestar generalizado, menos votos.

La Universidad Tecnológica de El Salvador, en línea con su filosofía institucional, sugiere al gobierno de turno y a todas los representantes de la empresa privada, agotar todos los esfuerzos para llegar a los arreglos que sean necesarios para facilitar, en el mediano plazo, un equilibrio fiscal y una estabilidad macroeconómica. El país lo demanda, el país lo merece, y desde nuestra labor académica seguiremos aportando y promoviendo soluciones pertinentes a las necesidades de amplios sectores de la sociedad.



## Software verde

Adobe Systems Incorporated se viste de verde. Recientemente presentó la Eco Friendly Adobe LeanPrint, una herramienta que ayuda a reducir el uso de hojas de papel y tóner, tecnología que permite la reducción de emisiones de CO2 y la tala de árboles. Además, reduce costos de impresión utilizando un método innovador, a través de *plugins*. Por el momento funciona con Windows, y se está trabajando para operar en otras plataformas.

## Transactel se convierte en Telus

En 2008 Transactel anunció un importante cambio comercial, ya que una de las compañías de telecomunicaciones más grandes y sólidas de Canadá, Telus International, se convertía en su socio estratégico. Hoy, cuatro años después, Transactel oficialmente pasa a ser Telus International Central América. La nueva identidad viene de la mano de un cambio de imagen y del fortalecimiento de las estrategias comerciales para seguirse posicionando como uno de los *contact center* más importantes de la región.



## Vehículo inteligente

Nissan vuelve a sorprender con la renovada Nissan Pathfinder Reloaded, un modelo completamente recargado, incomparable en diseño, equipamiento, seguridad, comodidad, entretenimiento y la más alta tecnología. Promete una experiencia de manejo apasionante, que conquista hasta a los más exigentes conductores. Posee un estilo único, cuenta con un potente motor 3.5 con 6 velocidades, 260 caballos de fuerza y transmisión CVT que evita la pérdida de potencia, además, ofrece un sistema intuitivo de tracción All Mode 4x4 inteligente con tres posiciones: 2WD, Auto y Lock.

## Brasil 2014, en tu Smartphone

Tigo, el líder del estilo de vida digital en El Salvador, llena de alegría a los amantes del fútbol. Esta compañía realizó una alianza con la Fifa, siendo la única compañía oficial transmisora móvil y difusora de internet en HD de la Copa del Mundo Brasil 2014. Desde la comodidad del celular o cualquier dispositivo, los salvadoreños tienen la oportunidad de pausar y repetir las jugadas, y por primera vez pueden disfrutar de diversos ángulos de cámaras. También, los clientes tienen acceso a entrevistas y videos exclusivos de los mejores momentos de la copa mundialista.



## Crece número de pasajeros

Avianca Holdings ofrece la conectividad a más de 1.200 destinos en 195 países de los cinco continentes, con una moderna flota de 153 aeronaves de corto, mediano y largo alcance. En los primeros cuatro meses de este año, las filiales de la compañía movieron a 8.252.146 pasajeros, registrando así un incremento del 4,4 % frente al mismo período de 2013. En el mercado internacional, las aerolíneas movilizaron un total de pasajeros que ascendió a 3.372.493; una cantidad que marca un 1,2 % por encima de la cifra registrada el año pasado.

## Alternativa de compra

Grupo Q, con las marcas de vehículos a escala regional: Nissan, Hyundai, Honda, Isuzu, Jeep, Mazda y Ford, lanzó la promoción “A precio de empleado”, que permitirá ofrecer a los clientes beneficios, planes de financiamiento y ahorro al adquirir el vehículo que más se ajuste a sus necesidades. Este es el noveno año que la compañía automotriz desarrolla este tipo de promociones, con el objetivo de premiar la fidelidad de sus clientes.



# El Salvador: ¿a las puertas de una reconversión financiera?

*Enlaces presenta, en su número 31, un análisis sobre la situación financiera de El Salvador, los aciertos y las fallas registradas en torno al déficit fiscal, deuda externa y el sistema de pensiones. Además de las posibles vías de solución que sugieren los especialistas consultados, que hacen una lectura desde sus respectivas áreas hacia el gobierno entrante, que recién el pasado uno de junio asumió el poder.*

**María José Monjarás**  
*Jefa de publicaciones*

**E**l Salvador está en manos de un nuevo gobierno, que debe enfrentar en los próximos cinco años una diversidad de retos. Quizás el más importante es el referente a las finanzas públicas del Estado, que ha venido arrastrando una deuda durante por lo menos tres décadas, en el que está inmerso el tema de las pensiones. La situación ha despertado preocupación en los sectores de la sociedad como la empresa privada, los organismos internacionales, las organizaciones no gubernamentales y en las instituciones de educación superior, entre otros.

Algunos especialistas comparan la insostenibilidad financiera que vive El Salvador con la de países como Grecia, que poco a poco se fue hundiendo hasta llegar a una situación de impago, en la que el alto costo de la irresponsabilidad de las autoridades gubernamentales lo terminaron pagando los ciudadanos.

En esa misma línea, en la región centroamericana el escenario no pinta un panorama alentador cuando se examina cómo está cada uno de los países. Guatemala es el menos endeudado, al registrar una deuda pública equivalente al 25 % del producto interno bruto (PIB); Nicaragua alcanza al

35 %; y Honduras, al reportar grandes déficits fiscales en los años más recientes, ha elevado su deuda al 40 %. En una similar situación se ubica Panamá; y los países más endeudados son Costa Rica y El Salvador, al contabilizar su deuda entre el 58 y el 60 % del PIB, aproximadamente, según explica Carlos Acevedo, expresidente del Banco Central de Reserva y ahora representante de Centroamérica ante el Directorio del Fondo Monetario Internacional (FMI). Es importante destacar que en estos fríos números ninguno de estos países, a excepción de El Salvador, incluye las pensiones en el cálculo de su deuda.

“El gran problema de El Salvador no es su nivel de endeudamiento *per se*, sino los efectos del lento crecimiento sobre la dinámica fiscal. Si la economía salvadoreña estuviera creciendo a las tasas de Panamá —del 8 al 10 %— o incluso de Costa Rica, no tendríamos mayor problema para manejar nuestros actuales niveles de endeudamiento” —asegura el funcionario.

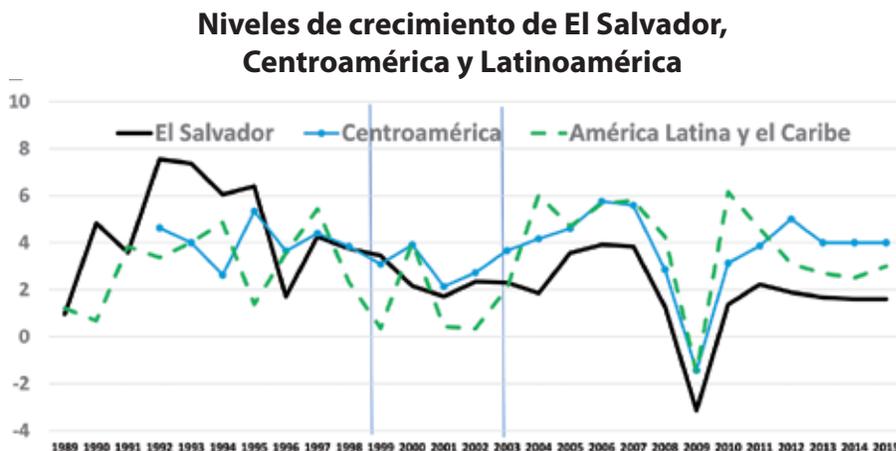
El Estado salvadoreño ha tenido que recurrir a una serie de alternativas financieras para tratar de solventar sus responsabilidades de pago, lo que se ve reflejado en la partida de gasto corriente,



como las remuneraciones y los subsidios, entre otros.

“Usted puede funcionar con un déficit, con altos niveles de endeudamiento, pero no puede funcionar sin caja, o sea, tiene que tener dinero para hacer frente a los gastos de funcionamiento, los gastos más cotidianos, mensuales. Y hemos visto que el Gobierno tiene que financiarse con las Letes —que es una alternativa a corto plazo— ante deficiencias de caja. Entonces, usa Letes (Letras del Tesoro) para enfrentar el pago del mes, mientras le viene el dinero o mientras se da la recaudación”, analiza Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para El Desarrollo (Funde).

Según la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), en su informe de coyuntura económica del primer trimestre de 2014, los problemas de liquidez del Gobierno han hecho necesaria la utilización de las Letes, una especie de tarjeta de crédito que permite hacer los pagos en el corto plazo, pero que al ser mal manejada puede convertirse en un costo demasiado elevado. A partir de 2009, el uso



Fuente: FMI Retomado de Informe de Coyuntura Económica I Trimestre de 2014 de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social



de Letes para gasto corriente se intensificó, a tal grado que se registra un saldo de 784 millones de dólares a marzo de este año. Al menos así lo explica Carolina Alas de Franco, investigadora del Departamento de Estudios Económicos de Fusades.

“Si usted va a ocupar la tarjeta es porque ahorita no tiene dinero, pero cuando

le paguen la tarjeta la va a dejar a cero; pero el Gobierno la viene ocupando con las famosas Letes sin tener una disciplina fiscal” —comenta la especialista.

El arrastre de la deuda llevó a que en la Asamblea Legislativa se discuta la aprobación de una nueva emisión de eurobonos para solventar los pagos que tiene pendientes el Estado, entre ellos el de Letes y otras responsabilidades relacionadas con el vencimiento de bonos y sus respectivos intereses, como una salida en el corto plazo y para evitar que el país se registre una situación de impago.

En la plenaria del pasado 12 de junio, con 56 votos, los legisladores decidieron aprobar un préstamo por 1.156.2 millones de dólares, de los cuales el Gobierno destinará 800 millones para convertir la deuda de Letes en una deuda de mediano o largo plazo.

“Esta vez no podemos hacer lo mismo que se ha hecho antes; que se deja la mesa limpia pero se ensucia rápido, por lo tanto, hay que ver qué es lo que está haciendo ruido y tratar de buscar las alternativas más acertadas” —comenta Rubio.

Pero los problemas fiscales no son los únicos para el gobierno salvadoreño. A estos se le suma el lento crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años. En 2012 la tasa de crecimiento fue de 1,9%, y en 2013 fue de 1,6%, según reportes del FMI. Al hacer un comparativo con el resto de países de la región, se observa que las tasas de crecimiento rondan entre un 2,6 y un 8%, es decir, que El Salvador se encuentra en un marcado estancamiento



“Usted puede funcionar con un déficit, con altos niveles de endeudamiento, pero no puede funcionar sin caja, o sea, tiene que tener dinero para hacer frente a los gastos de funcionamiento, los gastos más cotidianos, mensuales.”

Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde)

económico no solo como país, sino también como región —señalan los especialistas.

“Estamos atrapados en una combinación de lento crecimiento, desequilibrios fiscales y moneda dura (por la dolarización), que ha mostrado ser una trampa letal en otros países, incluida la periferia europea”, reitera Acevedo al evaluar las finanzas públicas del mercado salvadoreño.

En este entorno, Acevedo es enfático al afirmar que la preocupación del organismo internacional que representa es la sostenibilidad fiscal de El Salvador en el mediano y largo plazo, en un contexto de muy bajo crecimiento económico y de esfuerzos insuficientes para corregir los desbalances que actualmente enfrenta.

Willian Pleitez, economista jefe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, coincide con los expertos cuando hace una valoración de las varia-

bles de la plaza local en sus finanzas, en la que señala que el desequilibrio por el que atraviesa El Salvador pasa porque los sectores dinámicos, como las exportacio-



nes y las inversiones, se quedaron en un segundo plano; y hoy las variables de importaciones y consumo han tomado mayor fuerza, mostrando una dinámica diferente de lo que se había planteado años atrás, y que poco ha abonado a la economía actualmente.

“El país necesita un acuerdo de sensatez económica, pero lo que no hay en estos momentos es mucha sensatez. Ahora hay más dinero que nunca circulando en El Salvador, pero es una de las etapas donde peor hemos administrado el presupuesto que recibimos; y después nos quejamos de que no hay opciones, pero sí las hay. Abundan” —afirma el economista.

Según Fusades, en el primer trimestre de este año las exportaciones se contrajeron en  $-5,4\%$  al registrar 1.289.2 millones de dólares, es decir, 72.9 millones menos que los que se contabilizaron en el mismo período en 2013, que fue de 1.362.1 millones. Por otro lado, las importaciones acumuladas reportaron un total de 2.615.0 millones, que se traduce en un crecimiento de  $2,9\%$  anual.

En relación con la inversión extranjera directa, el país tuvo una caída del  $-70,9\%$ , llegando a 140 millones de dólares en 2013, siendo la más baja de Centroamérica por cuarto año consecutivo. Según las cifras de la Secretaría del Consejo Monetario Centroamericano, Nicaragua atrajo inversiones por un monto de 780 millones de dólares, equivalente a un crecimiento del  $3,1\%$ ; Honduras lo hizo con 1.033 millones, con un aumento del  $2,9\%$ ; Guatemala tuvo una inversión de 1.275 millones, que se traduce a una tasa de crecimiento del  $9,2\%$ ; y el país que más resultados positivos obtuvo en esta área es Costa Rica, con 2.409 millones de dólares en inversión extranjera directa, registrando una tasa del  $26,5\%$ .

“Si nosotros queremos a largo plazo ser nuevamente, por ejemplo, un polo regional logístico, industrial, internacionalmente competitivo, con capacidad de ampliar y diversificar las exportaciones, eso nos lleva

a la necesidad de revisar el modelo económico que estamos echando a andar. Entonces, yo no puedo hacer una reforma fiscal simple y sencillamente por tratar de gestionar la insostenibilidad fiscal, sino que tengo que ponerla al servicio de la visión de desarrollo que tengo”—explica Pleitez.

Pese a que Centroamérica como bloque ha hecho esfuerzos por tratar de equiparar sus balanzas comerciales, los organismos internacionales prevén que durante este año la actividad económica se mantendrá a un ritmo lento. El FMI, en su boletín más reciente, publica las proyecciones para 2014. Por ejemplo, en Centroamérica las perspectivas de crecimiento giran alrededor de un 3,5 %, similar al del año anterior.

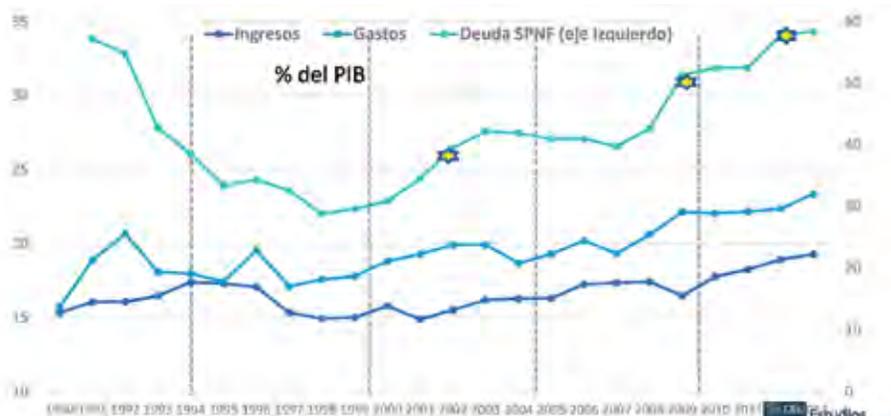
“De cara al futuro, es necesario consolidar las finanzas públicas a fin de reducir los desequilibrios fiscales y externos, y para garantizar la sostenibilidad de la deuda. Los esfuerzos de consolidación deberían incluir medidas tanto para contener el gasto como para aumentar la recaudación tributaria”, reza el comunicado del FMI.

En el caso de El Salvador, el ministro de Hacienda, Carlos Cáceres, ha presentado un paquete de reformas fiscales en el que se contempla al menos tres nuevos impuestos, entre los que figura el de las transacciones bancarias que sobrepasen los 700 dólares.

“Nosotros siempre hemos apoyado que el que tiene que pagar que pague; pero también hay que ver que, si hay crecimiento económico, los ingresos por la vía de impuestos va a aumentar sin necesidad de reformas tributarias; porque ahorita más impuestos en un momento de bajo crecimiento puede ser hasta un freno al mismo crecimiento”, analiza Alas de Franco al referirse sobre esta nueva carga impositiva que promovió la administración del expresidente Mauricio Funes y que está siendo retomada por el actual Gobierno.

“Los grandes retos siguen siendo los mismos de las administraciones pasadas: relanzar el país por la ruta de un crecimiento alto y sostenido, con equidad, y resolver la precariedad crónica de las finanzas públicas para dotar al Estado de los recursos necesarios, para que cumpla con su obligación de brindar a la población los bienes públicos (educación, salud y seguridad, entre otros) y

## Comparación de ingresos, gastos y deuda



Retomado de Informe de Coyuntura Económica | Trimestre de 2014 de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

elevar el bienestar general”—afirma Acevedo.

De acuerdo con la proyecciones del FMI, El Salvador podría mantener una tasa de crecimiento del 1,6 % en 2014, y de un leve crecimiento de 1,7 % para 2015, cifras que no dibujan una sonrisa en los salvadoreños pero que, al menos, podría ser el inicio de una reconversión del modelo económico que necesita el Estado para salir del bache en el que ha permanecido por décadas. Hoy el nuevo Gobierno, de forma mediática, ha prometido ser una administración que trabajará bajo medidas de austeridad.

Para Fusades, el Gobierno debe dar señales de confianza y evitar el clima de confrontación con la empresa privada, ya que esto ha generado un costo elevado en los últimos años. “El país, históricamente, no ha sido muy atractivo para la inversión extranjera. Somos un país pequeño, que debe generar certidumbre política, seguridad, empleo”, asegura la especialista de la gremial.

Últimas proyecciones del FMI				
(crecimiento del PIB real, variación porcentual anual)				
	2012	2013	Proyecciones	
			2014	2015
<b>América del Norte</b>				
Canadá	1,7	2,0	2,3	2,4
Estados Unidos	2,8	1,9	2,8	3,0
México	3,9	1,1	3,0	3,5
<b>América del Sur</b>				
Argentina	1,9	4,3	0,5	1,0
Bolivia	5,2	6,8	5,1	5,0
Brasil	1,0	2,3	1,8	2,7
Chile	5,4	4,2	3,6	4,1
Colombia	4,2	4,3	4,5	4,5
Ecuador	5,1	4,2	4,2	3,5
Guyana	4,8	4,8	4,3	4,0
Paraguay	-1,2	13,0	4,8	4,5
Perú	6,3	5,0	5,5	5,8
Suriname	4,8	4,7	4,0	4,0
Uruguay	3,9	4,2	2,8	3,0
Venezuela	5,6	1,0	-0,5	-1,0
<b>América Central</b>				
Belice	4,0	1,6	2,5	2,5
Costa Rica	5,1	3,5	3,8	4,1
El Salvador	1,9	1,6	1,6	1,7
Guatemala	3,0	3,5	3,5	3,5
Honduras	3,9	2,6	3,0	3,1
Nicaragua	5,2	4,2	4,0	4,0
Panamá	10,8	8,0	7,2	6,9
<b>El Caribe</b>				
Antigua y Barbuda	2,8	0,5	1,6	1,9
Barbados	0,0	-0,7	-1,2	0,9
Dominica	-1,1	0,8	1,7	1,7
Granada	-1,8	1,5	1,1	1,2
Haití	2,9	4,3	4,0	4,0
Jamaica	-0,5	0,5	1,3	1,7
Las Bahamas	1,8	1,9	2,3	2,8
República Dominicana	3,9	4,1	4,5	4,1
Saint Kitts y Nevis	-0,9	1,7	2,7	3,0
San Vicente y las Granadinas	1,5	2,1	2,3	2,9
Santa Lucía	-1,3	-1,5	-0,3	1,0
Trinidad y Tobago	1,2	1,6	2,2	2,2
<b>América Latina y el Caribe</b>				
	3,1	2,7	2,5	3,0

Fuente: Cálculos y proyecciones del personal técnico del FMI.  
Nota: Salvo indicación en contrario, los agregados regionales son promedios del PIB ponderado por la paridad del poder adquisitivo.

# Los malabares de las finanzas públicas en el período 2009-2014...

*Analistas aseguran que las nuevas medidas presentadas por el Ejecutivo no son la solución al tema fiscal en El Salvador. Sin embargo, sostienen que ayudarán a mejorar la situación financiera del país.*

Javier Chávez  
Redacción *enlaces*



**E**l término *déficit* hace referencia a la falta de algo. En el tema económico se vincula con la incompetente administración de los recursos de un Estado. La Real Academia Española lo define así: “En la Administración Pública, parte que falta para levantar las cargas del Estado, reunidas todas las cantidades destinadas a cubrir las”.

Efectivamente, el déficit fiscal es la diferencia negativa entre los ingresos y los gastos públicos, es decir, cuando los ingresos estatales son inferiores a los gastos y no se alcanza a pagar todas las obligaciones que se han contratado para su funcionamiento.

Según datos del Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Hacienda, la deuda pública de El Salvador en el 2013 ascendió a 14.888.2 millones de dólares; comparada con el año anterior, que registró 14.493.10 millones, reporta un incremento de 395.1 millones.

En cuanto al déficit financiero, las carteras de Estado publicaron los saldos del sector público no financiero al final del ejercicio 2013, con una deficiencia de 984.4 millones de dólares, incluyendo el pago de pensiones y del Fideicomiso de Obligaciones Previsionales (FOP), registrando una cifra con el 21 % más que en el ejercicio 2012, en el que se acumularon 813.9 millones de dólares de saldo negativo.

Al hacer un comparativo con las cifras del BCR conforme al primer trimestre del 2013 y las preliminares del 2014, se refleja una leve reducción del déficit en 120.1 millones de dólares. De enero a marzo de 2013 hubo un saldo negativo de 230 millones de dólares en las arcas del Estado, pero en el mismo período del 2014 se produjo una mejoría en la situación financiera, llegando a 110.9 millones de dólares.

Con respecto al tema de los ingresos, los entes públicos han destacado que el Estado recibió en 2013 un total de 4.893.7 millones de dólares, 3,77 % más que en 2012 (4.709.5 millones) y 9,83 % más que en 2011 (4.412.8 millones); de ese total, 76,55 %, es decir, 3.746.3, corresponden a las recaudaciones tributarias, tanto de IVA como del impuesto sobre la renta. Los gastos gubernamentales en 2012 fueron de 5.104.1 millones de dólares y en 2013 de 5.430.7, registrando incremento en 326.6 millones.

Para Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde), “el país ha tenido durante mucho tiempo déficits fiscales y lo que se llama balance primario negativo”; dato importante para el analista, porque asegura que “el dinero no alcanza ni para pagar los intereses de sus compromisos financieros”.

El Gobierno tiene una tendencia a gastar más de lo que recauda; pero la problemática se agudiza porque el indicador con mayor aumento es el gasto corriente, con 4.641.3 millones de dólares, es decir, gastos diarios como el pago a proveedores, gastos por salarios y remuneraciones, subsidios y programas sociales, además del pago de pensiones y del FOP.

Según informes de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), el déficit fiscal ha mantenido un promedio de 4,1 % del producto interno bruto (PIB) en los últimos años, los ingresos 19,3 % y los gastos el 23,3 %. Ante esta situación, Carolina Alas de Franco, investigadora del Departamento de Estudios Económicos de Fusades, afirma que “preocupa porque el escenario es de un alto endeudamiento, una deuda que crece muy rápido”. Además expresa que se tuvieron dos reformas fiscales en el período del presidente Funes; y que “los ingresos crecieron a tasas altas, pero el gasto creció mucho más”.

Debido a que los ingresos del Estado son insuficientes para cancelar los gastos corrientes, la administración pública emite Letras del Tesoro (Letes) para convertir

“ El país ha tenido durante mucho tiempo déficits fiscales y lo que se llama balance primario negativo.”

Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde)

en compromiso de corto plazo dichas obligaciones. Sin embargo, la situación actual no permite solventar esta deuda, que asciende a 747.361 millones de dólares, según el Portal de Transparencia Fiscal.

Uno de los rubros que más problemas le está dando a las finanzas públicas es sin duda el tema de los salarios, con el 1,7 % del PIB. Según Alas de Franco, “este es un gobierno que se está haciendo más grande, hay más de 30.000 empleos nuevos en el sector gobierno”. Además, destaca que los subsidios se encuentran en una segunda posición, con el 0,8 % y los programas sociales están en un tercer lugar con un 0,7 % del PIB.

El Ejecutivo ha presentado recientemente una solicitud a la Asamblea Legislativa para la emisión de más de 1.000 millones de dólares; 800 para el pago de Letes acumuladas y 336 para el pago de proveedores del año anterior, acompañado de un nuevo paquete de reformas fiscales que lleva como fin la imposición de nuevas tasas tributarias.

Se va a necesitar más que el millardo de dólares para colocación de bonos, porque el Gobierno aún tiene deudas pendientes a proveedores. De acuerdo con las declaraciones de Roberto Rubio, “le faltan, aparte

de esos 800 millones de dólares para pagar Letes, para pagar proveedores del año pasado; y en julio tiene que redimir los bonos del Focem (Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur), que son 336 millones de dólares”.

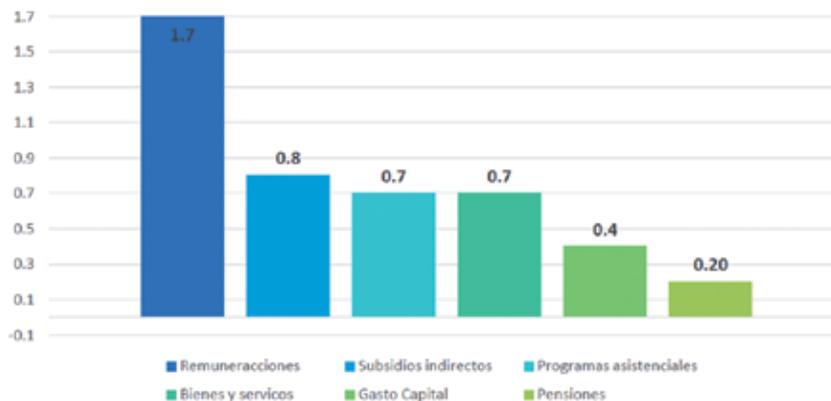
En cuanto a los nuevos tributos presentados al filo de la conclusión de la administración de Mauricio Funes, tanto De Alas como Rubio coinciden en que es solamente una parte de la solución, pero que no representa la mejor salida a la situación fiscal. El ministro de Hacienda, Carlos Cáceres, ha expresado en diferentes medios de comunicación que los recursos presentados son medidas que complementan el programa fiscal planteado al inicio de la administración Funes en 2009.

La medida convive con tres nuevas asignaciones: impuestos a transferencias bancarias mayores de 750 dólares, impuesto a propiedades inmobiliarias suntuarias y la carga impositiva a dueños de medios de comunicación impresos.

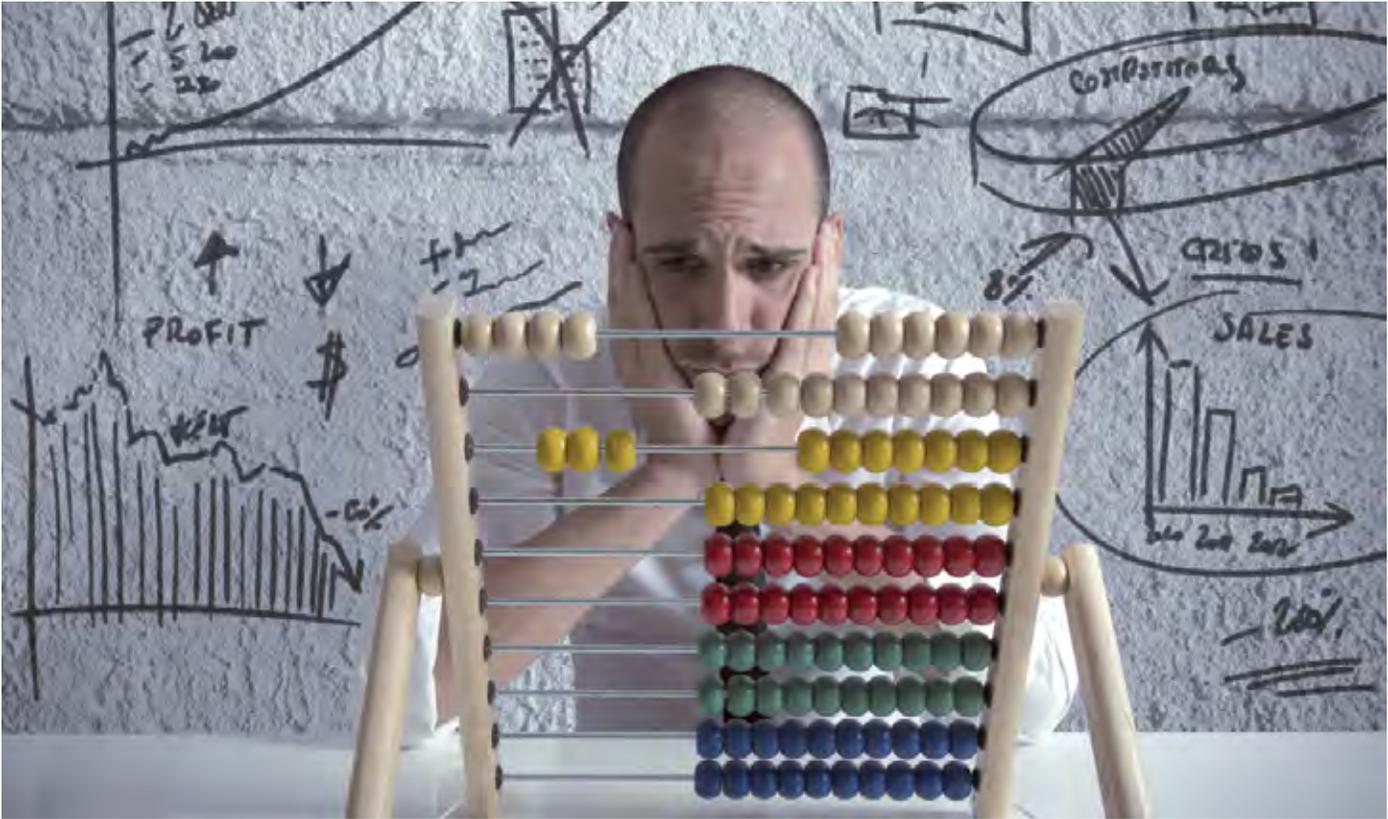
Referente al impuesto sobre los bienes suntuarios, Cáceres explica que los inmuebles que aplican son casas de lago, casas de mar, pero ninguno que sea

## Gastos Corrientes Gobierno Central

Incremento comparado 2007 Y 2013 (% PIB)



Fuente: Departamento de Estudios Económicos FUSADES

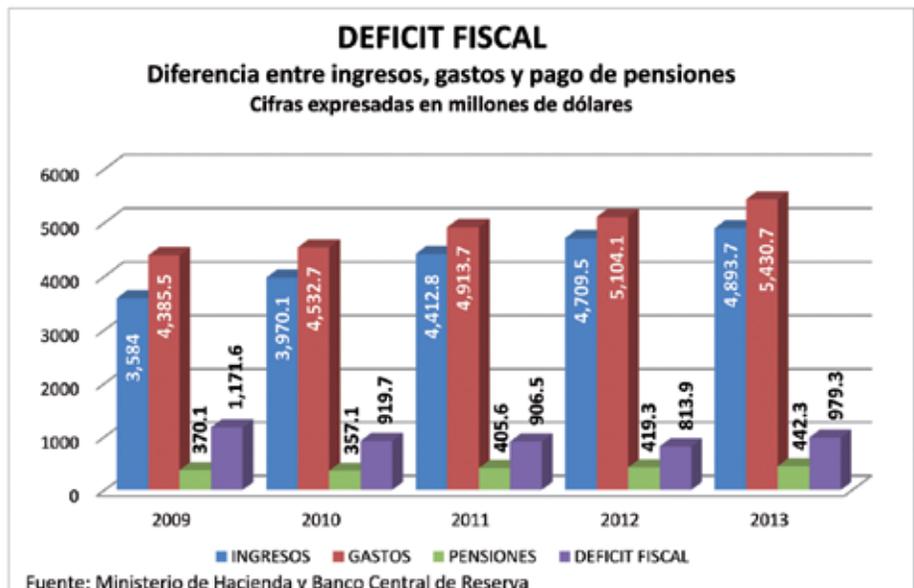


productivo; y que el fin de este paquete tributario no es afectar la productividad del país. “No creemos que haya que gravar las empresas, ni las fincas, ni el agro, ni las plantas industriales” —asegura. Se aplicará el 1 % sobre el valor que exceda los 350.000 dólares.

Finalmente, el tercer ítem dentro de la reforma es reducir privilegios a los periódicos. El funcionario explica que la aplicación será a los dueños como tales y no al medio. “Los periódicos van a seguir importando papel libre de impuestos, sin pagar IVA” —señaló. Además, Cáceres comenta que El Salvador es el único país de Centroamérica en donde los dueños de los periódicos no pagan impuestos. “Los propietarios de los periódicos deben tener el mismo tratamiento de renta que todos los contribuyentes” —concluye.

El paquete tributario que ya se encuentra en la Asamblea Legislativa requiere de una mayoría calificada para ser aprobado, es decir, 56 votos de los diputados, por lo que es indispensable la negociación y el cabildeo político, para que esta alternativa fiscal pueda implantarse y así se pueda subsanar parte de la problemática situación financiera que enfrenta el país.

SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO					
DEFICIT FISCAL DE 2008 A 2013					
	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>	3584	3970.1	4412.8	4709.5	4893.7
<b>GASTOS</b>	4385.5	4532.7	4913.7	5104.1	5430.7
<b>PENSIONES</b>	370.1	357.1	405.6	419.3	442.3
<b>DEFICIT FISCAL</b>	1171.6	919.7	906.5	813.9	979.3



# Honrar la deuda externa a corto plazo está cuesta arriba

*El Salvador es un país que desde hace varias décadas arrastra una deuda externa considerable, que ha sido utilizada para solventar no solo la inversión del Gobierno en infraestructura y proyectos que generen crecimiento, sino también en su funcionamiento cotidiano. Para algunos analistas, el endeudamiento es la solución al problema de déficit fiscal, y para otros, es solo un factor que contribuye a su aumento.*

**Marizeth Barrera**  
Redacción *enlaces*

Comparar la deuda externa nacional con la que contrae un cabeza de familia al adquirir una tarjeta de crédito y que la usa desmedidamente en desmedro de su familia ilustra fácilmente la situación financiera en la que se encuentra El Salvador, y las implicaciones que genera la falta de liquidez en un país que desde hace varias décadas ha tenido que recurrir al endeudamiento para solventar gastos que deberían estar financiados por los ingresos que se obtienen a través de la producción, la inversión extranjera y la recaudación de impuestos.

Aunque el problema no es reciente, en los últimos años se ha incrementado; y —según Carlos Acevedo, representante de Centroamérica ante el Directorio del Fondo Monetario Internacional (FMI)—, actualmente El Salvador está enfrentando el resultado de “por lo menos 30 años de acumulación ininterrumpida de deuda” en un contexto de estancamiento económico que se ha mantenido por debajo de los promedios de la región.

Las razones por las que el país se ha endeudado a través de los años han sido diversas, aunque diferentes entidades económicas y analistas del sector lo atribuyen al creciente incremento en el

gasto del Gobierno, que se dio en el recién finalizado quinquenio.

Según datos del Banco Central de Reserva (BCR), al cierre de mayo de 2009, cuando Mauricio Funes asumió la presidencia, la deuda externa pública era de 6.111.9 millones de dólares, que representaba un 58,83 % de la deuda pública total (interna y externa), cuyo monto era 10.387.4 millones.

Al cierre de 2013, esta última ascendía a 14.888.2 millones de dólares; y según explica Carolina Alas de Franco, investigadora del Departamento de Estudios Económicos de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades), actualmente esto representa cerca del 58 % del producto interno bruto (PIB); mientras que en 2007 representaba apenas el 39 %, lo que implica un aumento de casi 20 puntos porcentuales.

Pero de esta cifra, solamente 8.069.7 millones de dólares formaban parte de la DEP (deuda externa pública), que —según explica Luis Aquino, gerente de estudios y estadísticas económicas del BCR— se define como aque-

llas transacciones que se dan entre residentes de la economía salvadoreña y no residentes, cuyo centro de operaciones está en otros países, y que generan un compromiso o una obligación de pago en el futuro.

Para William Pleitez, economista jefe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, una



de las razones que propiciaron el incremento de la deuda es que el país dejó de centrar su atención en el tema del empleo y del crecimiento económico, por lo que pasó, de ser el segundo menos endeudado de Centroamérica hace veinte años, a estar entre los dos más endeudados de la región a la fecha.

Alas de Franco explica que “el endeudamiento es como una escalera con una base débil, y entre más se sube más débil es”. Como consecuencia, si el Gobierno deja de pagar la deuda, la caída será significativa y representaría un riesgo porque, aunque un Estado no se maneja igual que una familia con una tarjeta de crédito, podría darse una situación similar y caer en impago y declararse en quiebra, situación que ya se dio en países como Grecia e Italia.

Por su parte, Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde), afirma que “técnicamente los Estados no quiebran”, pero sí pueden caer en suspensión de pago y en mora por un tiempo, lo que deja marcado al país con un mal récord crediticio y, por lo tanto, es más difícil obtener nuevos préstamos.

“La eventualidad de que un país incumpla sus obligaciones crediticias con algún acreedor extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier

relación financiera, se conoce como riesgo país”, según lo afirma el Informe Riesgo País del Primer Trimestre de 2014 emitido por la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (CMC).

Dicho informe presenta la calificación de riesgo país dada por tres distintas agencias calificadoras a los países de la región: Fitch Ratings, Moody’s Investor Service y Standard and Poor’s.

En estas calificaciones, Moody’s ubica a El Salvador en la categoría Ba3 desde marzo del 2013, que se considera como estable. Pero contrario a los datos de esta agencia, Standard and Poor’s ha mantenido una calificación BB-, que es considerado como un índice negativo, desde la misma fecha; mientras que Fitch Ratings ha presentado variables, ya que el año pasado otorgó la categoría BB, y para el presente pasó a BB-.

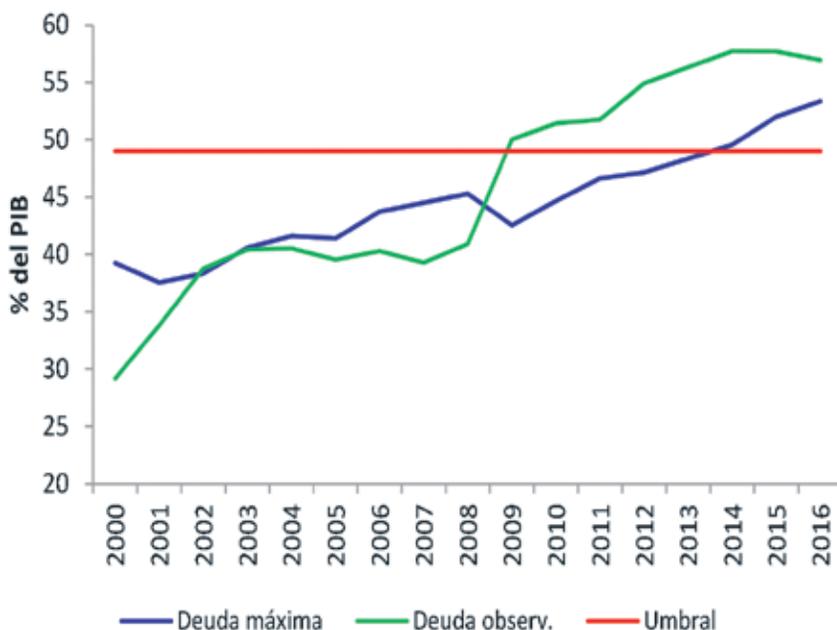
Si se compara el nivel de endeudamiento de El Salvador con el resto de países centroamericanos, el único país cuya deuda pública total se acerca al 58 % del PIB es Costa Rica, mientras que el resto se mantiene por debajo del 50 %. Aunque —según Acevedo—, “ninguno de estos países incluye pensiones en el cálculo”. Por lo tanto, no es posible establecer un parámetro real.

Según el informe del CMC, uno de los factores de riesgo para El Salvador es el

“deterioro del endeudamiento público debido a los grandes déficits primarios y el costo de pensiones”, que son las principales justificaciones para adquirir los préstamos. El informe también advierte que uno de los grandes retos que El Salvador enfrenta es la “estabilización de la carga de la deuda pública en el mediano plazo”, ya que supera el 50 % del PIB, lo que ocasiona un desfase en las finanzas estatales.

Una de las soluciones recientemente planteadas para paliar el problema de endeudamiento a corto plazo es adquirir nuevos préstamos a través de eurobonos, que permitirían al Gobierno saldar el monto de gastos corrientes a fin de ir limpiando la situación financiera; pero para algunos analistas esto solo significa pagar deuda con más deuda.

## Proyecciones Deuda Pública



Fuente: Retomado del Análisis de Sostenibilidad Fiscal 2013 de la Fundación Nacional para el Desarrollo



Para Alas de Franco, este tipo de medidas solucionan el problema a corto plazo, pues permite al Gobierno pagar los gastos que generan su funcionamiento y así poder seguir operando, pero ocasiona siempre un problema a futuro. “Si se le autoriza eso (nuevos préstamos), resuelve su problema a cortísimo plazo; pero si no cambia su forma de hacerlo el problema se hace más grande para el futuro.”

La condonación de la deuda tampoco es una opción viable para el país —según Rubio—, ya que en la mayoría de ocasiones los préstamos están dados en bonos a tenedores privados y no a organizaciones como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con las que se puede negociar en mejores condiciones.



### El Salvador: Calificaciones de Riesgo País

		Fitch Ratings	Moody's Investor Service	Standard and Poor's
<b>Marzo 2013</b>	Calificación	BB	Ba3	BB-
	Perspectiva	Negativa	Estable	Negativa
<b>Junio 2013</b>	Calificación	BB	Ba3	BB-
	Perspectiva	Negativa	Estable	Negativa
<b>Septiembre 2013</b>	Calificación	BB-	Ba3	BB-
	Perspectiva	Negativa	Estable	Negativa
<b>Diciembre 2013</b>	Calificación	BB-	Ba3	BB-
	Perspectiva	Negativa	Estable	Negativa
<b>Marzo 2014</b>	Calificación	BB-	Ba3	BB-
	Perspectiva	Negativa	Estable	Negativa

Fuente: <http://www.fitchratings.com>; <http://www.moody.com>; <http://www.standardandpoors.com>

Según explica Alas de Franco, para Fusades una de las medidas primordiales debe ser la reducción del gasto en las distintas carteras del Gobierno, ya que “en cualquier momento, pero especialmente ahora, necesitan de mucha disciplina” para superar la situación fiscal que se mantiene actualmente.

Esta reducción en el gasto del Gobierno no implica necesariamente que se reduzca la deuda actual, pero sí evita que se siga recurriendo a la deuda para saldar cuentas de gastos corrientes.

La especialista de Fusades afirma que la institución ha trabajado un anteproyecto de ley de responsabilidad fiscal que ya está en manos del Ministerio de Hacienda; y que no solo ayudaría respecto al déficit fiscal, sino a determinar el nivel de endeudamiento que sería permitido al país.

Fusades también señala que, si el país requiere de más préstamos, debe cumplir los acuerdos establecidos con el FMI, ya que —según aquella institución— no se han estado cumpliendo a cabalidad.

Para Acevedo, la importancia de la relación de El Salvador con el FMI no radica en

el acceso directo al financiamiento, sino a la certificación de buena conducta que el organismo le brinda al país, para que otros organismos multilaterales, como el BM o el BID, le otorguen préstamos.

Rubio también considera necesario que El Salvador presente un plan de reactivación económica que permita estimular la inversión pública y el apoyo al sector privado, a fin de que se tengan fuentes de financiamiento diferentes para los gastos corrientes y de capital, así mismo, un plan de manejo responsable de la deuda.

Según Funde, el umbral o el techo para mantener la solvencia de la deuda es que esta siempre esté abajo del 49 % del PIB, ya que, de tener saldos mayores, se vuelven insostenibles en el mediano plazo, y en el caso de El Salvador fue superado desde 2009.

Según el Análisis de Sostenibilidad Fiscal presentado por Funde en 2013, el endeudamiento de El Salvador se mantendría en niveles arriba del 50 % por muchos años más, lo que implicaría importantes pérdidas en el récord crediticio y volvería más cara la deuda, puesto que los bonos a largo plazo generarían mayores intereses.

“ La eventualidad de que un país incumpla sus obligaciones crediticias con algún acreedor extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación financiera, se conoce como riesgo país. ”



# Esperando una luz al final del túnel de las pensiones

*La inversión en títulos públicos que no cuentan con una alta rentabilidad y la emisión de eurobonos ha permeado y comienza a pasar la factura a un Estado con un mercado déficit fiscal que afecta directamente el sistema de pensiones.*

**María José Monjarás**

*Jefa de publicaciones*

**T**rabajar un promedio de treinta años esforzándose por tener los mejores salarios, con la esperanza de lograr una pensión digna que permita vivir el resto de los años y disfrutar de una vejez sin problemas es, sin duda, el escenario ideal para todos los salvadoreños, principalmente de aquellos que están a un paso de llegar a esta etapa de sus vidas en la que el tema de la previsión se convierte en el central de su conversación, y quizás de preocupación, porque no terminan de saber cuánto dinero recibirán, o si podrán seguir trabajando, aunque cumplan con la edad y con los años de servicio. Interrogantes que son frecuentes y que toman mayor relevancia si se le suma que en los últimos meses se habla de esto en los pasillos de las oficinas, en los hogares y hay un bombardeo en los medios de comunicación de que el Gobierno ya no tiene dinero para pagar las pensiones.

Quizás el punto de partida —y en el que coinciden los expertos del tema— es re-

cordar que El Salvador contaba con un sistema de beneficios definidos, a través del Instituto Salvadoreño del Seguro Social y del Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos, en el que el ahorro era mínimo y los beneficios eran altos, lo que provocó un desacoplamiento y una inequidad que ha generado una deuda considerable, que ha venido arrastrando el Estado a partir de 2001, cuando se agotaron las reservas técnicas de ambas instituciones, las que superaba los 300 millones de dólares.

“En los estudios previos a la reforma de 1998 determinaron que este sistema antiguo estaba a punto de colapsar porque había generado muchas obligaciones previsionales para los ingresos que se estaban teniendo, además de señalar que habían deficiencias en el manejo administrativo de ese ahorro”, explica Luz María Serpas de Portillo, investigadora del Departamento Económico de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades).

Según un estudio realizado por la Asociación Salvadoreña de las Administradoras de Fondos de Pensiones, se calcula que la deuda acumulada en pensiones es superior a los 14 mil millones de dólares, cifra que incorpora los costos de la reforma que dio origen al nacimiento del Sistema de Ahorro para Pensiones (SAP), que es manejado por las administradoras de fondos de pensiones (AFP).

Con el antiguo sistema de pensiones los contribuyentes solo aportaban el 3 % de su salario; y al momento de jubilarse recibían alrededor de un 70 % del sueldo de los últimos tres años. Hoy, con el SAP, que funciona bajo la figura de contribuciones definidas o de capitalización individual, los contribuyentes aportan un total del 13 %, que se desglosa en 6,25 % por parte del empleado y 6,75 % del empleador. A esa cifra se le resta el 2,2 % en concepto de seguro por invalidez y sobrevivencia y de la comisión de la AFP. Por lo tanto, el 10,80 % se va neto a la cuenta individual del contribuyente.



Pese a los ajustes que se hicieron en el sistema en 1998, la cobertura en pensiones sigue siendo mínima. Al menos así lo considera la Fundación *Dr. Guillermo Manuel Ungo* (Fundaungo), cuando afirma que solo 1 de cada 4 salvadoreños que forman parte de la población económicamente activa está cubierto con el sistema.

“Deben de buscarse alternativas. Uno, para encaminar hacia la formalización a la mayoría de trabajadores que están en el sector informal, que asciende a casi el 50 %; y dos, ofrecer otras soluciones complementarias en el sistema de pensiones que permita a esos trabajadores contar con seguridad social”, comenta María Elena Rivera, coordinadora del Programa Estudios sobre Políticas Públicas de Fundaungo.

Según la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), solo este año el Gobierno debe desembolsar un aproximado de 460 millones de dólares, una cifra que en los próximos diez años podría llegar a los 900 millones, época en que se estima se estará pagando la pensión de las últimas personas que lograron formar parte del sistema antiguo.

“Creo que en los próximos diez años vamos a tener un número de pensionados muy alto; y estos estarán recibiendo demasiados beneficios. Esto es lo que tiene complicado a las finanzas públicas y lo tendrá en los próximos

años”, analiza Omar Martínez, exsuperintendente adjunto de pensiones de la SSF.

Seis años después de haber implantado el SAP (en 2003), surge el primer ajuste a las reformas de pensiones, en el que se introdujeron modificaciones a los beneficios de un grupo de afiliados, que son los optados (los contribuyentes que tenían la opción de quedarse en el sistema público o afiliarse a una AFP), con el objetivo de equiparar la pensión. Sin embargo, esto incrementó la deuda.

“Hasta antes de 2006, todo esto se financiaba con la colocación de eurobonos, pero después, debido a una serie de dificultades en la Asamblea Legislativa porque la correlación de fuerzas no se daba, se buscó un financiamiento automático, que es este Fideicomiso de Obligaciones Previsionales (FOP)”, explica Francisco Sorto, especialista en el tema de pensiones.

El FOP inició su funcionamiento en 2006 como un mecanismo para financiar las pensiones, emitiendo Certificados de Inversión Previsional (CIP-A). El patrimonio inicial fue de 20 millones de dólares, que fueron proporcionados por el Ministerio de Hacienda. Esta alternativa de financiamiento devenga una tasa de interés equivalente a la tasa Libor, con un reajuste cada seis meses, más una sobretasa del 0,75 %.

“Desde la crisis de 2008, la tasa Libor ha registrado niveles históricamente bajos. Cuando empezó el mecanismo en 2006, la Libor era superior al 5 %, pero hoy está en niveles del 0,33 %. Quiere decir que los CIP-A están devengando una tasa aproximada del 1,1 %. Entonces, es un problema, porque afecta la rentabilidad de los fondos de pensiones y, por ende, las pensiones futuras de los afiliados al SAP” — señala De Portillo.

Según Fusades, a diciembre de 2013 la deuda de los CIP-A alcanzó el 11 % del producto interno bruto, que equivale a 2.701 millones de dólares. Actualmente las administradoras de

fondos de pensiones invierten hasta un máximo del 45 % en este tipo de títulos públicos.

“Se estima que, desde que se hizo la reforma en 2006, se han perdido entre 500 y 600 millones de dólares. Por lo tanto, si bien esto de alguna forma es dinero que el Gobierno está pidiendo prestado, entonces, significa que ha ahorrado porque no ha pagado una tasa de interés alta, pero esto está afectando de manera negativa a los cotizantes en su rentabilidad” — afirma Rivera.

De acuerdo con los registros de la gremial que aglutina a las AFP, el total de afiliados que existen en el sistema de ahorro para pensiones era de 2.496.615, a diciembre de 2013. De esa cantidad, el 80 % son menores de 45 años de edad. En el caso de los cotizantes, a noviembre de 2013, se contabilizó un total de 656.666.

Martínez explica que el 80 % de las personas que gozan de una pensión en la actualidad reciben en promedio 400 dólares; y que la cantidad mínima que puede obtener una persona en calidad de retirado es de 207.60 dólares.

Al comparar la situación de pensiones con el resto de países de Centroamérica, el exsuperintendente adjunto de pensiones asegura que Honduras tiene una deuda más alta que la de El Salvador, debido a que en ese sistema la contribución gira alrededor del 3 %. En el caso de Costa Rica, posee un sistema mixto que en la actualidad está siendo discutido, ya que prevén que en treinta años no tendrán dinero para pagar las pensiones, por lo que evalúan hacer reformas.

El modelo de pensiones salvadoreño en su momento tomó como referencia a Chile. Hoy el país suramericano ha emigrado a un sistema denominado *morsa*, en el que el contribuyente puede ahorrar de forma voluntaria lo que le permite enfrentar de mejor manera su vejez. Países como Uruguay han replicado dicho modelo, desarrollando de una forma más eficiente la administración de los fondos de pensiones.

### Tasa de cotización y ahorro en Sistemas de Capitalización en América Latina

País	Cotización al Sistema de Capitalización	Ahorro cuenta individual
Colombia	16%	11.5%
Chile	12.99%	10.0%
El Salvador	13%	10.8%
México	10.24%*	7.74%
Perú	13.07%	10.0%
R. Dominicana	9.97%	8.0%

\*Esta tasa incluye el aporte destinado a invalidez y sobrevivencia que representa 2.5%. No incluye comisión por administración, ya que es calculado con base a saldo administrado.

Fuente: Compilación de Regulaciones Comparadas en los Sistemas de Capitalización Individual Países FIAP.FIAP 2011.

En nuestro país, los especialistas en el tema consideran que antes de hacer un cambio al sistema de pensiones se debe analizar la situación demográfica y los cambios que se han experimentado en los últimos años, por ejemplo, la esperanza de vida de las personas ha aumentado; las mujeres viven 29 años más después de los 55; y los hombres, 21 años después de los 60 —asegura Martínez.

Según la Encuesta Logitudinal de Protección Social que realizó la Secretaría Técnica de la Presidencia, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, los salvadoreños prefieren contribuir en salud más que en pensiones; y esto responde a que por cultura las personas no se preocupan por el tema de jubilación hasta que ya están cerca de esa etapa.

“Este hallazgo es normal porque la salud es inmediata, mientras que las pensiones se visualizan en el largo plazo, dentro de 25 o 30 años” —puntualiza Martínez.

En términos generales, los expertos sugieren un cambio de modelo de pensiones que permita aumentar de forma gradual las tasas de interés en los Certificados de Inversión Previsional, para que la rentabilidad de los fondos también crezca; analizar las edades de retiro, puesto que actualmente son las más bajas en Latinoamérica; bajar los beneficios de los jubilados del sistema antiguo, así como buscar un consenso entre las fuerzas políticas del país para tratar de salir del atasco en que se encuentra el tema de las pensiones.

### Proyección de flujos de servicio de deuda y amortización de capital por CIP en US millones. Años 2013-2032

Año	Servicio deuda y K (US\$ MM)	% PIB (al 2% nominal)	% PIB (al 4.5% nominal)	% PIB (al 5.5% nominal)
2013	117.59	0.4%	0.4%	0.4%
2014	156.76	0.5%	0.5%	0.5%
2015	202.14	0.7%	0.6%	0.6%
2016	255.38	0.8%	0.7%	0.7%
2017	316.24	1.0%	0.9%	0.9%
2018	370.37	1.2%	1.1%	1.0%
2019	414.12	1.4%	1.2%	1.1%
2020	461.71	1.6%	1.3%	1.2%
2021	513.13	1.7%	1.4%	1.3%
2022	567.93	1.9%	1.5%	1.3%
2023	626.11	2.0%	1.5%	1.4%
2024	687.39	2.2%	1.6%	1.4%
2025	751.61	2.3%	1.7%	1.5%
2026	819.28	2.5%	1.8%	1.6%
2027	889.82	2.7%	1.9%	1.6%
2028	961.61	2.9%	1.9%	1.7%
2029	1,035.22	3.0%	2.0%	1.7%
2030	1,109.92	3.2%	2.1%	1.7%
2031	1,187.15	3.4%	2.1%	1.8%
2032	1,156.61	3.5%	2.2%	1.8%

Fuente: Proyecciones propias basadas en datos disponibles a diciembre 2011.





# Déficit fiscal: ¿el remedio peor que la enfermedad?

*Algunos de los retos más grandes para el nuevo gobierno son la reactivación económica, buscar incentivos, crear confianza y un ambiente de seguridad para los inversionistas nacionales, regionales e internacionales.*

**Javier Chávez**  
Redacción *enlaces*

**E**l pasado 1 de junio del presente se realizó el traspaso de mando presidencial en El Salvador, empezando así un segundo período de la izquierda en el poder. El presidente Salvador Sánchez Cerén recibe un país altamente endeudado y con serios problemas en la administración fiscal, no porque el gobierno anterior lo haya hecho del todo mal en el quinquenio que ha

concluido, sino por un arrastre de más de dos décadas de déficit económico nacional.

Los ingresos aumentaron de forma considerable gracias a los ajustes en la recaudación tributaria hechos en el período del expresidente Funes, pero el gasto corriente siguió siempre al alza. Está claro que el mayor gasto estatal se realiza por remuneraciones debido al incremento de empleos, seguido por

el pago de subsidios y los programas sociales, aunque estos últimos dos representan un valor mucho menor al del primero.

Se espera que la población tenga algún grado de conocimiento sobre las problemáticas financieras del país, tras la exposición que se ha tenido en la palestra periodística. Se habla del déficit fiscal que se ha venido acumulando desde hace más de veinte años; que el endeu-

damiento contratado con otras economías ya es insostenible y que la deuda de pensiones crece conforme pasan los días, entre otros temas de interés monetario.

Al cierre de la administración Funes, se presentó a la Asamblea Legislativa una propuesta para agregar tres nuevos impuestos y así aumentar la recaudación. El entonces mandatario, en uno de sus programas de radio, manifestó que esta iniciativa se basaba en el principio de equidad tributaria.

Son varios los problemas que aquejan a las finanzas estatales. Pero ¿cuáles serían las posibles soluciones o qué acciones se deberían tomar para que este tren siga su rumbo sin que ninguno de sus vagones se descarrile en el camino? Varios analistas, representantes de gremiales y gubernamentales, han dado su opinión al respecto.

Según Carlos Acevedo, representante de Centroamérica ante el Directorio del Fondo Monetario Internacional (FMI), “el problema principal de El Salvador no es que tenga una alta deuda pública, sino que la economía no

crece”. Además asegura que, al no crecer la economía, “el límite de endeudamiento es mucho más bajo”.

El economista también sostiene que los retos de mejoramiento siguen siendo los mismos que los de los gobiernos anteriores, como “relanzar al país por la ruta de un crecimiento alto y sostenido, con equidad”. De la misma forma, buscar la resolución de una “precariedad crónica de las finanzas públicas” y buscar las estrategias para ofrecer “los recursos necesarios al Estado salvadoreño para que cumpla sus obligaciones de brindar a la población los bienes públicos”, que son necesarios —asegura Acevedo.

El funcionario del FMI, por ende, considera que hay que buscar un cambio en el modelo “remesero-dependiente y consumista” y transformarlo en un modelo “productivo, que genere empleo decente para la mayoría de la población”.

Por otra parte, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (Fusades) expresa su postura y afirma que la problemática financiera debe resolverse en

un corto plazo, y ve necesaria la autorización para la emisión de bonos para disminuir la deuda, aunque el problema trasciende. La solución real no descansa en la aprobación de dichos bonos porque se estaría convirtiendo de deuda de corto plazo a deuda de largo plazo. Carolina Alas de Franco, investigadora del Departamento de Estudios Económicos de Fusades, señala que “tienen que llegar a acuerdos; y que el Gobierno los cumpla”.

Uno de los principales retos para el gobierno entrante es reducir los gastos corrientes. De Franco hace sentir su postura en la necesidad de focalizar subsidios y optimizar una serie de desembolsos gubernamentales. “Tienen que hacer ajustes en los gastos; qué gastos van a reducir, cómo van a focalizar los subsidios. Por ejemplo el agua llega al 82 % de los hogares, y solo el 35 % son hogares pobres. Quiere decir que la mayor parte que lo recibe no es pobre”; y enfatiza que “ahí también podría hacerse un ahorro”.

En la misma línea, De Franco se refirió al tema de los escalafones, que —según ella— se han establecido como aumento sin ningún parámetro por mantener o dotar de mayor poder adquisitivo a las personas; y asegura que “hay escalafones que son automáticos y que no tienen nada que ver con la inflación, sino simplemente es un aumento”.

De forma similar, la representante de Fusades se refirió al borrador que tiene el Gobierno sobre la Ley de la Función Pública, la cual busca la profesionalización de los empleados del sector gobierno a través de inversión en mejorar sus capacidades.

La reactivación económica es un paso obligatorio que tiene que dar la nueva administración. Roberto Rubio, director ejecutivo de la Fundación Nacional para el Desarrollo, afirma que el gobierno tiene que “presentar un plan de reactivación económica, medidas a corto plazo y un plan de manejo de la deuda”, acompañado de una serie de propuestas para que la administración de las Letes sea más transparente.

Las fórmulas que el Ejecutivo debe promover tienen que ver con la inversión pública, darle mayor apoyo al sector privado, promover el

“ El problema principal de El Salvador no es que tenga una alta deuda pública, sino que la economía no crece. ”

Carlos Acevedo, representante de Centroamérica ante el Directorio del Fondo Monetario Internacional

desarrollo en la infraestructura y medidas que estimulen la inversión en el país. Las apuestas tienen que ser "productivas estratégicas" y poner atención en "la ley de concesiones y la ley de socios públicos privados; cuál va a ser su estrategia de atracción de inversión extranjera", señala Rubio, quien concluye insistiendo en la necesidad de tomar acciones que generen confianza.

William Pleitez, economista en jefe del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), asegura que los temas de país no deben centrarse en la pregunta del qué hacer en materia fiscal. "Si nosotros simplemente nos centramos en el tema fiscal, hay dos planteamientos posibles que son irreconciliables: por un lado, aquellos que dicen que todo lo que hay que hacer es un ajuste fiscal, o los otros, que dicen que el país no necesita un ajuste fiscal, sino que necesita crecer más". Pero el tema que realmente debe interesar es cómo crecer —según sus argumentos.

Los análisis parten de la inversión, que se pueda tener más en la gente para poder ser una nación de desarrollo humano alto, más competitiva y exportadora. "Realmente los problemas económicos de El Salvador se pueden enfrentar en la medida en que nos demos cuenta de que estamos desaprovechando o subutilizando un 70 % de la población económicamente activa actual", manifiesta Pleitez, agregando que no se están haciendo las inversiones adecuadas en las generaciones que están en proceso formativo de sus capacidades.

Pleitez también comparte que el país no necesita un pacto fiscal como tal, sino un verdadero pacto de reactivación de la economía y el empleo formal, que va a requerir "indiscutiblemente" hacer reformas fiscales, pero que no deben estar al servicio único de reducir el déficit fiscal, sino que tiene que buscar "el aprovechamiento de las capacidades productivas del país, estar al servicio del crecimiento".

Los sectores que son potenciales en el incremento de sus actividades son el logístico, turismo, agroindustria, industria plástica y metalmecánica, según el PNUD, institución que, a su vez, incita al nuevo gobierno para que pueda dotarles de incentivos y mejorar los servicios públicos, haciendo eficaz la política industrial.

Por otra parte, la problemática previsional también es una piedra en el zapato del gobierno central. Existe una deuda que se viene cargando desde hace años y que, al parecer, se agudizará con el nuevo sistema de pensiones.

Acevedo asegura que parte de la solución es hacer una reforma "paramétrica bastante drástica", que permita reducir la brecha entre los beneficios —que son muchos— y las cotizaciones —que son pocas—. "Ello implica subir edades de jubilación, reducir la tasa de reemplazo y aumentar las cotizaciones", aunque dichas reformas son bastante impopulares y "ningún partido quiere cargar con el costo político de implantarlas" —expresa.

Francisco Sorto, especialista en pensiones, coincide cuando de bajar los privilegios se trata. También opina que es una medida que va en contra de la opinión popular, pero que es necesaria. "Hay que bajar los beneficios a la gente ya jubilada o que está por jubilarse" —dice—. Aunque aclara que hay personas que reciben una pensión mínima, a las que no debe afectar esta disposición.

Por su parte, la fundación *Dr. Guillermo Manuel Ungo* (Fundaugo) propone un análisis de la situación y que se hagan las reformas a partir de un "diálogo social en el que participen los representantes de los

sectores involucrados: empresarios, sector laboral, partidos políticos", según lo manifiesta María Elena Rivera, coordinadora del programa de Estudios sobre Políticas Públicas de dicha Fundación, quien además señala que las decisiones que se tomen al respecto no se deben limitar a partidos políticos.

Omar Martínez, quien fungió como superintendente adjunto de pensiones en la administración anterior, asegura que una sola salida no hay; y considera que tanto aumentar los años de jubilación como aumentar el porcentaje de aportación podría servir. "Si usted ahorra más por más tiempo, su cuenta individual crecerá aun en el sistema anterior; si usted hace más aporte, tiene mayor porcentaje" —afirma.

Si bien es cierto muchos han coincidido en que la solución no descansa en una sola estrategia, el nuevo gobierno tiene que comenzar una consulta integrada y abrir las puertas para escuchar a todos los sectores, porque al conocer sus posturas se podrá hacer un verdadero plan de estabilización económica sostenible.



# Gobernanza: camino directo hacia la transparencia

*Estar en línea con el concepto de la ISO 26000 dentro de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) implica retomar los criterios que la rigen y que velan por cumplir todos los requerimientos que conlleva poner en práctica su ejecución. La gobernanza, como materia de dicha norma, exige la transparencia y la rendición de cuentas como ejes de acción.*

**Aylin Lobo**

Redacción *enlaces*

“Dentro de los ejes de la ISO 26000 hay uno que se llama *gobernanza*. Esta se refiere a cómo está constituida la organización dentro de sus valores y principios, su ideario institucional, planificación estratégica y todo lo que ello implica; formulación de las estrategias, ejecución, indicadores que se utilizan, incluso para medir el impacto. Todo ello engloba dicho eje”, explica Juan Carlos Cerna, vicerrector de Proyección Social de la Utec.

El eje de gobernanza es una de las siete materias que forman parte del accionar de la certificación ISO 26000. Al retomar este indicador en el ideario institucional, con los valores, con la actitud positiva hacia los demás, en la forma de pensar, se demuestra que este pilar está orientado precisamente al bien común.

“Cuando hablamos del bien común, debemos de ser bien claros que nos debe

preocupar mucho el impacto al medio ambiente, la pobreza, parte de la salud y la comunidad. En nuestro caso, la Utec, como una institución de educación superior, busca solventar las necesidades de la sociedad a partir de sus áreas de conocimiento” — comenta Cerna.

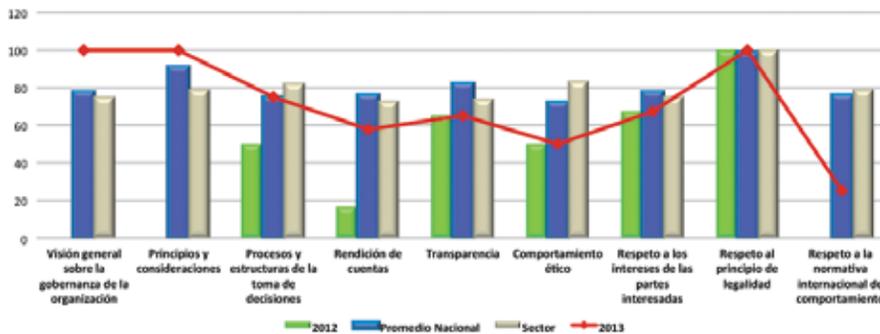
La gobernanza es un sistema en el que una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos basados en los principios y consideraciones, procesos y estructuras, rendición de cuentas, transparencia y respeto al principio de legalidad, entre otros.

En los principios y consideraciones de la universidad existe una línea estratégica, dentro del plan general de la institución, enfocada en la realización de una gestión ética de los impactos de la Utec, en la que la responsabilidad social toma auge. Es así que toda actividad que se hace está alineada con la normativa ISO 26000.

Otra de las prácticas que contempla el eje de gobernanza es la rendición de cuentas, un aspecto que la universidad ha comenzado a ejecutar, iniciando con jornadas de sensibilización y con presentaciones focalizadas hacia el público interno sobre el quehacer de la universidad; también, en el congreso de docentes —una de las actividades más importantes— se les informa hacia dónde va la institución; y precisamente cuando se reúne a todos los empleados se les comparten los planes que se han de seguir —afirma el ejecutivo.

La transparencia también es parte fundamental de la implantación de esta materia, de tal manera que la rendición de cuentas sea transparente a la hora de divulgarlo, cómo se ejecuta cada procedimiento que la universidad conlleva en su quehacer del día a día. Cabe destacar que la transparencia va ligada con el principio de confianza, que se logra construir entre los públicos de interés.

## GOBERNANZA



	Visión general sobre la gobernanza de la organización	Principios y consideraciones	Procesos y estructuras de la toma de decisiones	Rendición de cuentas	Transparencia	Comportamiento ético	Respeto a los intereses de las partes interesadas	Respeto al principio de legalidad	Respeto a la normativa internacional de comportamiento
2013	100	100	75	58	65	50	67	100	25
2012	-	-	50	17	65	50	67	100	-
Promedio Nacional	78	91	75	76	82	72	78	99	76
Sector	75	79	82	73	74	83	75	100	79

Según Cerna, la transparencia es fundamental porque solo así se puede decir a todos los grupos de interés —estudiantes, directorio ejecutivo, comité ejecutivo, colaboradores y docentes que integran la institución— qué se hace con los ingresos económicos de la universidad; decir que estos se invierten no solo en la mejora de las instalaciones, sino que también en sostener pago de salarios. “Por ejemplo, seguir ofreciendo más servicios al estudiante debe de traducirse como mejoras a la comunidad. La unidad de Proyección Social sabe que de cada dólar tiene que asignar una parte para docencia e investigación y llegar a las comunidades, entonces la transparencia es importantísima” —asegura.

La legalidad también forma parte muy importante en lo que respecta al quehacer institucional.

La Utec, en su búsqueda por ser reconocida a escala regional, se hizo miembro de la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria (RLCU). Esta es una red en la que anualmente se reúnen los rectores de las universidades

que agrupa. Allí se establecen parámetros, de los que se recibe una documentación; y es el rector quien proporciona las disposiciones y tratamientos para incorporarlos en la responsabilidad social, que se define más como desarrollo local en el ámbito social, yendo mucho más allá del concepto para hacerlo mucho más operativo.



“ Cuando hablamos del bien común, debemos de ser bien claros que nos debe preocupar mucho el impacto al medio ambiente, la pobreza, parte de la salud y la comunidad. En nuestro caso, en la Utec, como una institución de educación superior, busca solventar las necesidades de la sociedad a partir de sus áreas de conocimiento.

Juan Carlos Cerna, vicerrector de Proyección Social de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec).



Todo estos pasos conllevan a que la universidad continúe avanzando, tomando como principal paso ejecutar la gobernanza según los parámetros de la ISO 26000; y esto es evaluado con la herramienta de IndiCARSE, que es promovida por la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas).

“En la última evaluación del IndiCARSE los resultados son bastante relevantes, porque tenemos bien definida nuestra visión y misión; y dentro de ellas se incorporó la responsabilidad social en una línea estratégica que habla específicamente sobre los impactos de la institución. Así también, en la parte de principios y consideraciones, se obtuvieron puntajes satisfactorios”, afirma el vicerrector de Proyección Social.

Cerna asegura que los resultados del IndiCARSE deben servir para alimentar la ejecución de los planes estratégicos y para hacer una revisión. Además, se debe incluir la variable de responsabilidad social, tomando en cuenta a los principales grupos de interés que se logró impactar con dicho ejercicio.

Basados en los resultados de dicha evaluación, en 2013 la Utec obtuvo una mejora en su calificación global, siendo el área de gobernanza en la que obtuvo un mayor puntaje, así como en las prácticas laborales y la participación activa y el desarrollo de la comunidad.



# Seguridad y protección en sus grupos de interés (*stakeholders*)

*Programas de sensibilización vial a los grupos de interés, capacitaciones en su capital humano y recuperación de centros educativos en infraestructura y ambiente, son algunas de las iniciativas que desarrolla la compañía de seguros Asesuisa.*

**Aylin Lobo**

Redacción *enlaces*

**E**n El Salvador, la cifra de accidentes de tránsito de enero a la fecha sobrepasa los 8.000, un incremento del 9,8 % si se compara el mismo período de 2013, que contabilizó un total de 7.539 casos, según las estadísticas que reporta la Subdirección de Tránsito de la Policía Nacional Civil. Estas cifras han logrado hacer eco en la compañía de seguros Asesuisa, por lo que ha decidido reforzar en sus prácticas de responsabilidad social la seguridad vial como una forma de sensibilizar a los grupos de interés.

Una de las iniciativas es el programa de seguridad vial, que está orientado a la capacitación de policías de tránsito, que desarrolla campañas de concientización vial, estableciendo una alianza público privada con Glasswing International y el Viceministerio de Transporte.

“Recientemente hubo una capacitación para todo el personal destacado en los retenes sobre atención al cliente, una formación de cómo brindarles herramientas para hacer mucho más amigable este procedimiento, que

es un chequeo al azar, para evitar un ambiente hostil durante los retenes de tránsito” expresa Claudia Cruz, directora de Comunicaciones y *Marketing* de Asesuisa.

La compañía también desarrolla el “Taller de Rescate Vehicular” para capacitar a bomberos, socorristas y policías sobre las últimas técnicas para liberar a víctimas y brindarles pronta atención médica, un esfuerzo que desarrolla en conjunto con la Asociación Comandos de Salvamento de El Salvador y con el apoyo de Glasswing International.

Como parte de la coalición para la seguridad vial de El Salvador, los colaboradores contribuyen a dicho programa impartiendo conferencias de educación a estudiantes de centros escolares en zonas de riesgo y promoviendo la capacitación de guías escolares. Se invirtió, además, en la señalización vial de la zona donde se encuentran, beneficiando a cuatro centros escolares y cerca de 4.000 estudiantes.

Cruz asegura que, aparte de tomar medidas de mitigación en riesgos viales en la escuela, si se sabe que hay riesgos de algunos accidentes, se hacen las señalizaciones necesarias y se brindan los equipos para que los voluntarios puedan dirigir el tráfico, como una forma de evitar accidentes en los niños.

Basados también en la recuperación de escuelas, Asesuisa, a través de su equipo de voluntarios, realiza jornadas de voluntariado en tres centros educativos beneficiando a 2.254 estudiantes, lo que contribuye de manera relevante a la educación del país.

“La revitalización de centros escolares no siempre implica la infraestructura, sino también el ambiente. El mensaje que se les da a los niños es que alguien se preocupó y llegó a pintarles el lugar, cambiarles jardines. Es un tema de cambio de ambiente en una escuela pública, y se toman a veces algunas necesidades básicas como baños, cocinas o techos que son necesidades típicas y fundamentales de las escuelas” —afirma la ejecutiva.

Además, con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas, del plan que ejecuta la Dirección Nacional de Bibliotecas y Plan Nacional de Lectura de la Secretaría de Cultura en El Salvador, se otorga una contribución perdurable a la investigación, educación y apreciación de los recursos naturales, entregando ejemplares del libro titulado *Crónicas de nuestra tierra. Historia natural de El Salvador*.

Por otra parte, se ejecuta el desarrollo de comunidades por medio de la educación, impulsando un plan de desarrollo comunitario, que se realiza en dos comunidades de extrema pobreza en el país, dando especial relevancia a la promoción humana, al empoderamiento de los pobladores y al desarrollo de capacidades de organización, a través de la estimulación temprana, el refuerzo escolar, talleres infantiles y la alfabetización de adultos. Asimismo, el personal de la aseguradora participa en este plan, a través del voluntariado corporativo en el que se benefician a niños y padres de familia.

Las iniciativas de responsabilidad social también se enfocan en sus colaboradores, destacando proyectos que se basan en el eje del desarrollo del talento humano y de la cultura organizacional.



“Una de las fortalezas más grandes en responsabilidad social es el desarrollo de su gente y cómo las prácticas típicamente se hacen primero afuera, pero lo que lo hace más sostenible es cuando se comienza en casa. Por eso, para Asesuisa es bien importante el trabajo con sus colaboradores” — afirma Cruz.

Para impulsar el equilibrio entre trabajo y salud, Asesuisa promueve una diversidad de programas que contribuyen al bienestar de sus colaboradores, como clases de yoga impartidas en las instalaciones de la oficina, campañas de chequeo con médicos generales; de salud visual, con facilidades para comprar lentes a quien los necesite; programa de evaluación nutricional para tener peso e índices de nutrición saludables; conferencias sobre la importancia de buena alimentación en la familia, publicaciones diversas sobre enfermedades infecto-conta-

giosas y prevención de consumo de sustancias tóxicas y alcohol.

También se enfoca en la capacitación de sus colaboradores. El año pasado, el 100 % del personal participó con un total de 23.753 horas, resultando un promedio de 95 horas por empleado en 153 temas de interés.

Uno de los incentivos que se le ofrece al capital humano de la compañía son las becas de estudios para diversas carreras universitarias, postgrados y maestrías para incrementar el nivel de conocimientos de los colaboradores en diferentes áreas empresariales.

Como parte de ir creciendo en sus programas de responsabilidad social, Asesuisa ha establecido en la agenda de este año someterse a la prueba IndICARSE para medir las áreas de fortaleza que registran con sus prácticas sociales y determinar cuáles son las materias que representan un reto. Esta autoevaluación es promovida por la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas).



# Falta de experiencia, una barrera para el empleo juvenil

*El más reciente estudio de Manpower Group refleja que un 44 % de los jóvenes salvadoreños fueron discriminados a la hora de conseguir un empleo.*

**Ever Hernández**  
Redacción *enlaces*

El trabajo es una realidad cotidiana para la mayoría de personas. Cada día se puede observar las diversas actividades y profesiones que realiza la población económicamente activa. Sin embargo, no se puede ocultar la realidad del desempleo que existe en El Salvador y en el mundo. Este es uno de los tantos problemas a los que se enfrentan muchos jóvenes universitarios a escala global, por la falta de acceso a una oportunidad laboral. Son diversos los casos de personas desempleadas, tanto que las cifras terminan siendo alarmantes; pero lo verdaderamente preocupante es que no se trata de un problema de falta de capacidad o preparación académica, ya que un buen porcentaje de personas sin empleo cuentan con estudios superiores.

Para muchas organizaciones la experiencia es indispensable. La contradicción, en este caso, es que si no existe una contratación

anticipada que marque la pauta a un conocimiento previo sobre las funciones del puesto de trabajo, no habrá tampoco una práctica profesional, aseguran los expertos en psicología al momento de evaluar el perfil de los jóvenes que buscan empleo.

Uno de estos casos que ejemplifica la situación real laboral es el de Lorena Torres, una joven universitaria de 27 años de edad, quien cuenta con una carrera técnica pero que se le ha hecho difícil encontrar un trabajo. Esto la ha motivado a continuar su preparación académica y elevar su perfil, con la esperanza de encontrar una oportunidad. “Quiero tener también una licenciatura, porque como está la situación es más importante ser un licenciado que solo ser técnico” — explica.

Eric Quesada, director comercial regional de la firma Manpower Group, comenta que existen jóvenes preparados, dispuestos a instruirse y crecer dentro de las organizaciones.

Pero lamentablemente en la actualidad existen cerca de 75 millones de jóvenes desempleados a escala mundial. Un reciente estudio realizado por esta compañía revela hallazgos interesantes sobre este fenómeno social.

El informe incluyó a 996 empresas y a 11.116 jóvenes entre 18 y 30 años de edad de la región centroamericana, República Dominicana y México, en el que se destaca que la discriminación laboral es uno de los problemas a los que estos jóvenes se han enfrentado. La edad juega un papel importante; el 38 % de los que aspiran a un empleo han sufrido discriminación al solicitar trabajo. Hay ocasiones en que personas de 28 años que aún no han podido graduarse comienzan a preocuparse por su edad y a sentirse desplazadas por personas más jóvenes, debido a que muchas organizaciones prefieren contratar gente joven con ideas “más frescas”.

La falta de experiencia también es uno de los indicadores que muestra el estudio, ocupando el primer lugar entre los motivos de discriminación al ubicarse con un 60 %; le sigue la falta de conocimientos, con un 7 %; y con este mismo porcentaje se reporta la apariencia física. Entre los resultados del estudio denominado “Motores de empleabilidad en jóvenes”, también figura el hecho de que un 57 % de las ofertas laborales, a las que aplicaron estos jóvenes, tuvieron un rechazo por parte de las empresas; y solo en el 19 % de los casos las empresas informaron a los candidatos la razón por la que no habían sido contratados.

Para Óscar Hernández, psicólogo de la Universidad Tecnológica de El Salvador, la palabra *discriminación* es “hacer de lado a las



### Razones distintas a la edad por las cuales los jóvenes han sentido discriminación (datos de la región)



personas, no tomarlas en cuenta, ya sea en contextos personales, laborales, familiares; y no hacerles valer sus derechos”.

El especialista explica que la falta de experiencia en los jóvenes surge porque no se les da el beneficio de la duda; no son tomados en cuenta para realizar un trabajo que les permita desarrollarse en él. El joven muchas veces es tratado como inmaduro, lo que le provoca frustración al no encontrar una seria posibilidad de empleabilidad.

“Discriminan al joven porque no hay políticas para que estos desarrollen sus habilidades. La experiencia, esa primera oportunidad de trabajo —cuesta mucho conseguirla—” afirma Hernández.

En el caso del mercado salvadoreño, las cifras no son alejadas de las del panorama latinoamericano, ya que los resultados suelen ser similares. Por ejemplo, la falta de experiencia también es un indicador que ocupa la primera posición entre los motivos de discriminación en los jóvenes al reflejarse en un 67 % del pastel; en segundo lugar se ubica la apariencia física, con un 8 %; mientras que el tercer puesto revela la falta de conocimiento, con un 7 %.

Otro descubrimiento interesante que detalla esta investigación es que las empresas nacionales no cuentan con programas específicos de contratación de personal

para los jóvenes sin experiencia, arrojando un dato equivalente al 46 % en este sentido. Pero este no es el caso de Imprenta Nacional de El Salvador, ya que según Ana Luz Peña,

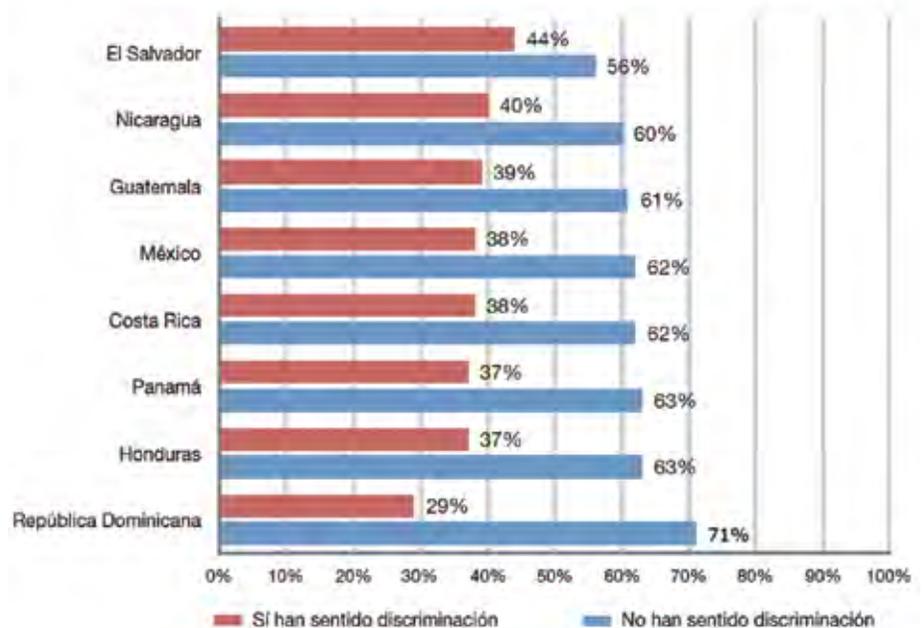
jefa del área de recursos humanos de dicha institución gubernamental, dentro de esta sí existen tales programas. “Últimamente, en el área de producción, se ha estado contratando personas jóvenes. Estos tienen mucho más soporte, ya que después de terminar el producto hay que empacarlo, distribuirlo, o sea, que necesitamos gente con fuerza.”

Además revela que dentro de la misma área de producción se imparten talleres en los que participan jóvenes sin experiencia, con el fin de conocer y aprender el manejo de las máquinas que dentro de la imprenta se utilizan. Aunque no devengan un sueldo, el beneficio está en la oportunidad de adquirir conocimientos y colocarse en lista de espera para que en el momento de existir una plaza fija ellos sean de los primeros en ser tomados en cuenta. “Acá sí les brindamos la oportunidad, van formándose y creciendo profesionalmente” —manifiesta Peña.

Sobre las ventajas que tiene contratar personal joven, entre las edades de 18 y 30 años, destaca la disponibilidad de aprender, con un 13 %; que sean entusiastas y la formación de líderes, con un 12 % cada indicador; que cuenten con ideas frescas y que se adapten a un cambio con facilidad también se representa con un 11 % en cada caso.

El estudio de Manpower sugiere formar y preparar al capital humano en competencias, como capacidad crítica y la disposición de afrontar retos, así como la generación de programas que permitan retener al talento humano dentro de las organizaciones.

### Porcentaje de jóvenes por país que han sentido discriminación a causa de la edad



# La importancia de cultivar una cultura de compasión en el trabajo

*El amor compañero se manifiesta cuando los compañeros que están siempre juntos se preguntan sobre el trabajo y se interesan, inclusive, por cuestiones no relacionadas con el área, aseguran los especialistas.*

Publicado con la autorización de **Universia Knowledge@Wharton**  
[wharton.universia.net](http://wharton.universia.net)

**P**ara algunos empleados, un día típico en la oficina comienza muchas veces con una tonelada de preguntas sobre trabajo por parte de algunos compañeros que esperan con impaciencia su llegada. Para otros, el día tal vez comience con una serie de saludos animados de los compañeros que quieren saber cómo está su familia o tal

vez con una invitación a un cafecito antes de sumergirse en las toneladas de trabajo diario. Según Sigal Barsade, profesora de Gestión de Wharton, existe una razón para creer que este último escenario —en que se observa lo que ella llama “amor compañero” en el lugar de trabajo— no es solo más atractivo, sino también vital

para la moral del empleado, del equipo y la satisfacción del cliente.

El amor compañero se manifiesta “cuando los compañeros que están siempre juntos se preguntan sobre el trabajo y se interesan, inclusive, por cuestiones no relacionadas con el trabajo —dice Barsade—. Ellos se preocupan por los sentimientos de los demás. Demuestran compasión cuando



las cosas no van bien. Muestran afecto e interés por los compañeros, por ejemplo, cuando al ir a tomar café llevan una taza al compañero, o, simplemente, escuchan al colega que necesita conversar con alguien”.

Para demostrar el valor del amor compañero en el lugar de trabajo, Barsade y la coautora del estudio, Olivia Mandy O’Neill, profesora asistente de Gestión de la Universidad George Mason, hicieron un estudio longitudinal de 16 meses de duración en una institución de salud para pacientes de larga duración donde entrevistaron a 185 empleados, 108 pacientes y 42 miembros de familias de los internos. Barsade y O’Neill se propusieron medir el efecto del amor compañero sobre el desempeño emocional y conductual de los empleados, así como sobre la salud de los pacientes y la satisfacción de los miembros de la familia entrevistados. Los resultados del estudio fueron reunidos en un trabajo titulado “¿Qué tiene que ver el amor con eso? Un estudio longitudinal sobre la cultura del amor compañero y el rendimiento de los empleados y de los clientes en centros de atención de largo plazo” [What’s Love Got to Do with It? A Longitudinal Study of the Culture of Companionate Love and Employee and Client Outcomes in the Long-Term Care Setting], que se publicará en una edición futura de *Administrative Science Quarterly*.

Para realizar la investigación, Barsade y O’Neill diseñaron una escala con el propósito de medir la ternura, la compasión, el afecto y el cariño. Pero, en lugar de preguntar simplemente a los participantes si sentían o expresaban esas emociones, las investigadoras quisieron saber en qué medida las personas veían a los participantes manifestando esos sentimientos. Fueron invitados también evaluadores independientes para que observaran esos cuatro elementos de la cultura de la institución. Se pidió a los miembros de las familias que evaluaran la cultura. Por último, se añadieron índices de



“manifestaciones culturales” (de qué manera la cultura se expresa en el ambiente físico) que reflejaran la cultura de amor compañero, por ejemplo, tener espacios que imitaran un ambiente “casero”, celebración de cumpleaños, etc. “Hicimos una medición muy bien elaborada con todas las perspectivas posibles sobre la cultura de la unidad” —dice Barsade.

“Nuestro estudio fue uno de los pocos en tratar la cultura emocional, y no la cultura cognitiva —observa Barsade—. Tratamos las emociones compartidas. Nuestro campo tiende a enfocarse en el conocimiento compartido de las personas en el trabajo; sin embargo, comprender las emociones

compartidas por las personas en el ambiente laboral puede tener igualmente efectos importantes para las empresas.”

#### Quando el amor es infeccioso

Barsade y O’Neill imaginaron que un centro de atención de largo plazo sería el lugar ideal para probar la hipótesis del amor compañero como fuerza positiva en el lugar de trabajo. “En esas instituciones, hay personas que lidian con los residentes ingresados desde hace bastante tiempo. Hay empleados que escogieron la industria de la salud —dice Barsade—. Por lo tanto, fue una primera parada natural para la evaluación del concepto de *cultura emocional*. Aunque esto tenga que ver con la forma en que los empleados se tratan entre sí, y no necesariamente cómo tratan a sus clientes, partimos de la hipótesis de que se dispensan un tratamiento atento entre ellos, y si lo hacen de manera compasiva, con ternura y afecto, eso se trasladará a los residentes y sus familias.”

Una de los descubrimientos más interesantes del estudio fue que la cultura del amor compañero disminuye el número de solicitudes de baja laboral. Barsade y

“ Muestran afecto e interés por los compañeros, por ejemplo, cuando al ir a tomar café llevan una taza al compañero, o, simplemente, escuchan al colega que necesita conversar con alguien. ”



O'Neill midieron la baja laboral a través de un estudio hecho entre los trabajadores sobre sus niveles de extenuación emocional y por medio del estudio de las tasas de absentismo. Ellas constataron que los centros con niveles más elevados de amor compañero tenían menos índices de absentismo y menos casos de empleados cansados. Las investigadoras también descubrieron que una cultura de amor compañero llevaba a índices más altos de participación del empleado en su trabajo gracias al esfuerzo más intenso del equipo y a una mayor participación del empleado.

Eso sucedía incluso con empleados que no experimentan los niveles elevados de amor compañero existente en sus centros. "La visión que dominó nuestro campo durante 20 años era que cada vez que una persona participa en un trabajo emocional, es decir, cambia o gestiona sus emociones a cambio de un salario, acaba quemado —

dice Barsade—. Lo que estamos sugiriendo es más complicado que eso. Puede ser que, aunque el individuo no sienta inicialmente la cultura del amor —aunque él esté solo simulando—, eso puede culminar con los resultados positivos mencionados. Además, existe la posibilidad de que, a medida que el individuo represente el amor compañero, él comience a sentirlo de hecho con el paso del tiempo."

El estudio constató también que la cultura del amor compañero se trasladó del equipo a los pacientes y sus familias. "Asistentes diplomados en enfermería evaluaron el humor de los residentes, y observadores externos evaluaron la cultura. Estos últimos consiguieron prever que el humor de los pacientes mejoraba cuando la cultura del equipo de empleados comunicaba más amor" —dice Barsade.

Barsade y O'Neill midieron la calidad de vida de los pacientes según 11 factores

comúnmente usados para evaluar las instituciones de salud con pacientes de larga duración. Fueron analizados, entre otros factores: comodidad, dignidad, satisfacción con la alimentación y realización espiritual. En general —dice Barsade— había una correlación positiva entre una cultura de amor compañero y la calidad de vida del paciente.

Es curioso, sin embargo, que cuando las investigadoras examinaron los resultados de las evaluaciones de salud de los pacientes no constataron un impacto muy grande del amor compañero, tal y como esperaban. Ellas medían tres de los resultados más críticos en el caso de pacientes ingresados por un plazo indeterminado: desplazamientos innecesarios a urgencias, ganancia de peso e incidencia de úlcera por quedarse mucho tiempo en la cama. Las investigadoras descubrieron que aunque una cultura de amor compañero disminuyera efectivamente los

desplazamientos a urgencias, no había efecto alguno sobre el peso y la aparición de úlceras. “Controlamos estadísticamente factores tales como salud general del paciente, funcionamiento físico y grado de debilitamiento cognitivo. Por lo tanto, fue una prueba bastante conservadora —dice Barsade—. Pero los efectos sobre la salud no siempre aparecen objetivamente. Yo no desistiría.”

### Más allá del ambiente propio del sector de salud

La investigación de Barsade y O’Neill suscita una pregunta fundamental: ¿el amor compañero hace diferencia en lugares de trabajo cuyas actividades no giran en torno a la comunicación de amor y compasión por los clientes? Para responder a esa pregunta, las investigadoras hicieron un segundo estudio con 3.201 trabajadores en siete industrias diferentes. Usando la misma escala empleada en la institución de salud de largo plazo, las investigadoras constataron que una cultura de amor compañero tenía una correlación positiva con la satisfacción en el trabajo, dedicación a la empresa y rendimiento responsable.

Las relaciones encontradas en el escenario de largo plazo no se modificaron.

“Es preciso que la gerencia piense en la cultura emocional. Comienza con la forma por la cual los gerentes tratan a los empleados cuando los ven.”

“Constatamos que el amor compañero hace diferencia en una amplia gama de industrias más diversas: en el sector inmobiliario, financiero y en proveedores de servicios públicos —dice O’Neill—. Lo interesante, sin embargo, es que, aunque el parámetro general del amor compañero pueda diferir de una industria a otra, la diferencia fue muy significativa dentro de una industria específica así como de un tipo de industria a otra. En general, constatamos que, a pesar del parámetro de la industria, habiendo una cultura fuertemente impregnada de amor compañero, tal cultura estará asociada a una mayor satisfacción, dedicación y prestación de cuentas.”

O’Neill y Barsade creen que sus descubrimientos iniciales en otras industrias

requieren una investigación más detallada. Ya hay otros estudios en marcha. O’Neill, por ejemplo, está trabajando con Nancy Rothbard, profesora de Gestión de Wharton, en un estudio sobre bomberos. “Observamos que el amor compañero funciona como ayuda para combatir los problemas que ellos tienen que enfrentar dentro y fuera del trabajo —dice O’Neill—. Los bomberos, por ejemplo, tienden a tener niveles elevados de conflictos entre la vida personal y profesional debido al estrés producido por esta última. El amor compañero ayuda a amortiguar el efecto del estrés del trabajo y los conflictos entre la vida profesional y personal sobre otras áreas.”

Barsade dice que su estudio sobre instituciones de salud con internos de larga duración inspiró también a examinar el papel de otros aspectos de la cultura emocional en el trabajo. “No tenemos solo un tipo de cultura emocional —dice ella—. Nuestra investigación se dedicó a propósito a la cultura del amor compañero. Pero puede haber también una cultura de ira, de miedo o de alegría. El segundo paso natural consiste en evaluar de qué manera esos factores influyen entre ellos y, a continuación, analizar el escenario por completo para ver de qué manera la cultura cognitiva y la emocional se cruzan.”

La investigación ya parece indicar la existencia de un mensaje muy importante para los gerentes de todas las industrias —dice Barsade—: ternura, compasión, afecto e interés por el otro marcan la diferencia en el ambiente laboral. “La gerencia puede hacer alguna cosa al respecto —dice la investigadora—. Es preciso que la gerencia piense en la cultura emocional. Comienza con la forma por la cual los gerentes tratan a los empleados cuando los ven. ¿Ellos demuestran emociones como las mencionadas? Eso les dará la información necesaria para el tipo de directrices que deberían poner en práctica. Es posible hacerlo de manera que sea intencionado y no solo algo que brote orgánicamente.”



# Productos con denominación de origen: no tienen comparación

*Así como el tequila mexicano y el champán francés son productos registrados con denominación de origen, existen trece solicitudes en el Centro Nacional de Registro (CNR) para que productos salvadoreños obtengan, en ese sentido, un sello que garantice su procedencia geográfica y estándares de calidad. Solo un tipo de café nacional tiene ese estatus a la fecha.*

**Willian Carballo**  
Redacción *enlaces*



**i** De dónde son las pupusas de arroz? ¿Ha probado la piña de Santa María Ostuma? ¿Identifica fácilmente los trazos de las artesanías de La Palma? Así como el tequila no puede ser más que de México y el champán más que de Francia, en El Salvador existen trece casos, como los mencionados en los interrogantes anteriores, cuyos productores buscaron a través del CNR que se les otorgara el sello de denominación de origen. Así buscaban que se les atribuyera de manera formal su procedencia de una región específica de El Salvador y que se les reconociera, además, características que los diferencian de cualquier otro producto similar.

De esos, sin embargo, a la fecha solo el café de la sierra de Apaneca-Illamatepec ha logrado tal etiqueta. Así, el grano crecido y procesado en esa zona del occidente del país cuenta con un sello que garantiza su procedencia, sus características y su calidad (ver nota en la página 42). Los otros casos siguen en proceso o, a sugerencia del mismo CNR, cambiaron su solicitud original de

pretender obtener la denominación de origen para buscar mejor otras figuras similares que exigen otro tipo de características más aplicables a sus respectivos casos.

Esas otras figuras, además de la denominación de origen, son la identificación geográfica y la marca colectiva. Estos tres conceptos, aunque son parecidos, tienen características propias.

Las denominaciones de origen son indicadores que califican un producto agrícola o un producto alimenticio como originario de una región. Además, su calidad y características se deben esencial o exclusivamente al medio geográfico por sus factores naturales (clima y suelo) y humanos (tradicción, técnicas desarrolladas, cultura e historia, entre otros). El café de Apaneca-Illamatepec, por ejemplo, crece sin excepción en un área de extensión determinada con anterioridad y en condiciones de altura, clima, suelo y demás características físicas muy concretas e innegociables.

Mientras que para otorgar una indicación geográfica basta solo con la tradición o fama de un producto en una zona geográfica específica, sin ahondar en las condiciones físicas del ambiente. Las artesanías de La Palma son un buen ejemplo de este caso. No todo el proceso o materia prima pertenece a ese municipio de Chalatenango (la madera puede ser traída incluso de otro país); sin embargo, está claro el arraigo de las piezas con



“ Cuando se negocia un tratado de libre comercio donde hay protección para indicaciones geográficas o denominaciones de origen, el Estado las propone, como pasa con Francia y su champán. ”

Diana Hasbún, Directora del Registro de Propiedad Intelectual

esa localidad, pues existe una reputación que así lo respalda.

Tanto en este caso como en la denominación de origen, el Estado es el propietario. Solo existen órganos administradores de carácter mixto (gobierno y productores) que se encargan de controlar que los productos a los cuales se les coloquen estos sellos cumplan con las características previamente establecidas.

En cambio, las marcas colectivas funcionan bajo un nombre comercial con el cual un grupo de productores de un mismo alimento o artesanía —regularmente de una misma zona geográfica— se asocian para ser propietarios de una marca determinada. Así, permite a pequeños productores gozar del beneficio de un nombre de peso sin tener que invertir de forma individual en publicitarse o en trámites, por ejemplo. Comerciantes de pupusas de Olocuilta, que originalmente pedían tener denomina-

ción de origen, ahora optan por crear una marca colectiva.

De manera que las indicaciones geográficas o las denominaciones de origen no son marcas, sino una especie de sello que se le puede adjuntar a los productos que cumplan con los estándares señalados.

“Cuando se ve un sello de indicación geográfica o denominación de origen significa que el producto ha estado sometido a ese tipo de auditorías; entonces las personas, sobre todo en mercados educados, están dispuestas a pagar un poco más respecto a otros productos sin ese aval”, señala la directora del Registro de Propiedad Intelectual, Diana Hasbún.

En otras palabras, es ese sello que hace que la gente relacione inmediatamente México con tequila, y sepa que, por ende, tendrá la calidad deseada. O lo mismo que hoy ya ocurre con el café de Apanecallamatepec, del cual, literalmente, no hay otro igual.

### ¿Pupusas salvadoreñas?

¿Es posible proteger normativamente el origen de las pupusas? En la cultura popular, está claro que el salvadoreño define como suyo a este platillo, pero el proceso para obtener una denominación de origen que lo certifique no es un tema sencillo.

Hay una solicitud del Ministerio de Agricultura y Ganadería para que así sea. Sin embargo, a juicio de Diana Hasbún, del CNR, hay muchos inconvenientes. Por ejemplo, no se ha logrado que se unifiquen productores (no hay una organización nacional que los agrupe, como, por ejemplo, sí ocurre en el caso de Olocuilta, un caso más pequeño y específico).

Además, sería muy difícil restringir la producción de esta especialidad gastronómica para garantizar que todos aquellos que las cocinen cumplirán con las características estrictas que deben ser previamente establecidas. En otras palabras, es un negocio tan popular que cualquiera puede poner un local en su cochera y asegurar que sirve “pupusas salvadoreñas”, o hasta de Olocuilta, como suele suceder, y sería muy difícil controlar que efectivamente cumple con los requisitos para poder llamarlas así.



# El campeón mundial es el comercio



*El fútbol es también negocio, y el Mundial Brasil 2014 lo demuestra. Bares, restaurantes, canales de televisión, almacenes de electrodomésticos, vendedores informales y, por supuesto, la Fifa, se benefician del gran evento balompédico.*

**Willian Carballo**

Redacción *enlaces*

La familia Tobar estrena televisor cada cuatro años. Es como un ritual cíclico. 1994... 98... 2002... 06... 10... 14. Nunca ha fallado. "Cada Mundial de fútbol —que se realiza, justamente, cada cuatro años— aprovecho las promociones para comprarme un aparato más actual", asegura Marcos Tobar, padre de dos adolescentes.

Él es uno de los compradores que hace mover el balón en el campo del comercio salvadoreño y del planeta entero. Ese donde las tiendas de electrodomésticos 'hacen su agosto' con los televisores. Los dueños de bares se frotan las manos con los partidos estelares en fines de semana o en horas de almuerzo de lunes a viernes, y los vendedores de la calle exhiben su arsenal de camisetas de las selecciones participantes, entre muchos otros negocios que salen beneficiados con la realización del Mundial.

Por supuesto, Brasil 2014 no es la excepción. Basta dar un breve recorrido por

cualquier centro comercial del país para apreciar la variada oferta de televisores. El jefe de la familia Tobar, por ejemplo, busca este año un LCD de última generación. "Uno de 32 pulgadas está bien" —asegura.

En las tiendas, aunque sin dar datos oficiales, los empleados consignan el aumento en la venta de los aparatos electrónicos. "Es que uno siempre quiere ver más nítidos los partidos y cualquier otro programa, y el Mundial es la excusa", justifica un aficionado, fanático de Argentina, por cierto.

Según información publicada en Infobae, las ventas de este producto aumentan alrededor de 15 %; y se concentran en la primera mitad del año, pues los compradores se anticipan a la edición del torneo organizado por la Fifa. Aunque, según un fabricante de televisores, Daewoo, los incrementos pueden alcanzar hasta el 40 %.

Si se venden estos aparatos es porque en ellos se transmite el Mundial. Y las cadenas que emiten los partidos por esta

vía también mueven millones de dólares. La Fifa percibe 2.600 millones de dólares en concepto de derechos para la transmisión de los encuentros. Para El Salvador, la exclusividad del torneo la tiene Canal 4. Fuentes de la empresa a la que pertenece (TCS), aseguran que la final del Mundial ha sido por tradición el programa más visto del año, con más de 50 puntos de *rating* (es decir, de cada 100 televisores encendidos 50 están viendo ese partido).

Algunos ven la transmisión desde casa, como los Tobar. Otros, en cambio, ocupan el Mundial de excusa para reunirse con los amigos y asistir a bares y restaurantes. Estos negocios son también grandes beneficiados colaterales con la justa deportiva. En El Salvador, ya son varios los comercios de este tipo que anuncian promociones y la instalación de televisores de alta calidad y gran tamaño, para comodidad de sus comensales.

Eso, a su vez, repercute en un negocio muy relacionado: las bebidas alcohólicas.



Solo para ejemplificar el dato: Anheuser-Busch InBev (AB InBev), la mayor fabricante de cerveza en el planeta, estima que sus ventas pueden crecer en año de Mundial un 4 %.

Pero ese dato hay que matizarlo. La empresa además señala que esta temporada también implica una importante inversión en *marketing* y publicidad. De hecho, este rubro deja también ingresos multimillonarios a la Fifa. Un total de 20 empresas principales pagan al ente rector del fútbol mundial 1.400 millones de dólares en concepto de patrocinio.

Así, empresas como Adidas, Coca Cola, Sony y Visa invierten en la Fifa, lo que les permite dar a conocer aún más sus marcas. Y, al mismo tiempo, emiten sus propios comerciales, dejando a los aficionados expuestos a una inmensa batería de publicidad relacionada con el fútbol.

Eso, a su vez, genera más negocios: el álbum del mundial, las pelotas, las camisolas de los equipos participantes... Y ahí salen ganando no solo los almacenes que ofrecen los artículos oficiales, sino también las ventas informales con productos de

imitación. "Viene varias gentes a buscar camisas, sobre todo de Brasil, Argentina y España", asegura un vendedor del centro de San Salvador.

Marcos ya tiene su camiseta de Argentina, aunque no la compró allí ni es la oficial. Más bien, se la regaló una reconocida empresa de telefonía a cambio de consumir sus servicios. Estas compañías también sacan raja a la fiesta deportiva. Después de todo, Mundial solo hay cada cuatro años, es decir: lo que dura en casa el televisor de los Tobar.

## Breves económicas del mundial



### Piratería: el rival que se debe vencer

La Fifa ha detectado unos 100 casos de infracciones a su marca solo en Brasil. Se trata, en su mayoría, de pequeños negocios que usan sin permiso los emblemas del Mundial. Hay un grupo menor de grandes empresas que también infringen la ley —asegura la institución.



### Capitaneados por la cerveza

Budweiser tiene un jugoso contrato con la Fifa para patrocinar Brasil 2014. Sin embargo, muchos países tienen bebidas de este tipo como patrocinadores de sus respectivos equipos: Argentina, con Quilmes; Colombia, con Águila; Chile, con Cristal, entre otros.



### Sufriendo y gozando por televisión

Se estima que en el Mundial pasado, 2010, en Sudáfrica, 530 millones de personas vieron la final entre España y Holanda. Sin embargo, se alcanzaron los mil millones de televidentes si se suma a quienes vieron el partido en lugares públicos.



### Lo rentable que es ganar

Ganar el Mundial genera, además de prestigio deportivo, mucho dinero. La federación del país que quede campeón se llevará \$35 millones como premio. Cada selección también recibe generosas bonificaciones de su propia federación, como forma de estímulo.

# La garantía de café Apaneca-Illamatepec

*La primera denominación de origen en territorio salvadoreño pertenece al grano producido en la sierra Apaneca-Illamatepec del occidente del país. Ese sello implica cumplir características muy específicas y estrictas no disponibles en ninguna otra región del mundo.*

**Willian Carballo**

Redacción *enlaces*

**S**i en una bolsa de café reluce el logo con el nombre *Apaneca-Illamatepec* y la frase "Denominación de origen", su comprador puede tener la seguridad de que tendrá una taza de esa bebida de calidad garantizada y de características que no se encuentran en ninguna otra parte del planeta. Solo allí, en esa zona del occidente del país.

El café Apaneca-Illamatepec se convirtió en la primera denominación de origen en El Salvador. Es decir, un producto que cumple

con una serie de especificaciones que solo se puede dar en el área geográfica en la cual se origina, en un proceso certificado por la ley y que garantiza estándares de calidad inquebrantables.

Esta surgió con el apoyo del Programa Regional de Calidad del Café, impulsado por el IICA/Promecafe, gracias a dos proyectos. Uno fue financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y otro por el Banco Interamericano de Desarrollo.

La denominación, inscrita en Centro Nacional de Registros y cuya titularidad corresponde al Estado de El Salvador, contempla café sembrado, cortado y procesado en la región de la sierra Illamatepec. Esta incluye parte de los departamentos de Ahuachapán, Santa Ana y Sonsonate. Comprende una extensión superficial de 286 km<sup>2</sup>, equivalente a 40.860 manzanas cultivadas de café entre altitudes que van desde 900 hasta 2.365 metros sobre el nivel del mar.

**286 km<sup>2</sup>**

comprende la extensión territorial de esta denominación de origen

Foto cortesía de Procafé

### Características del fruto del árbol

- Las variedades autorizadas deben pertenecer a la especie *Coffea arabica*.
- El café deberá ser producido en zona con clima templado y húmedo, con temperaturas de 16 a 24 grados centígrados, con precipitaciones de 1.200 a 2.000 mm anuales.
- Producido bajo sombra, con luminosidad regulada.
- Con vientos entre 5 y 15 kilómetros por hora.
- Suelos de origen volcánico, con textura franco, franco arcilloso y franco arenoso.
- La zona geográfica de producción será a partir de los 900 metros sobre el nivel del mar.
- Para su recolección, el fruto deberá estar en su plena madurez fisiológica, presentando un color rojo tinto y en estado uva fresca.

El potencial en la zona con esta denominación de origen es de un aproximado de 3.170 fincas y 3.100 productores, entre pequeños y medianos, así como empresas grandes y cooperativas.

“Con esta denominación se garantiza que se exporta producto de calidad, que se cumple con estándares de buenas prácticas agrícolas y que el café tiene las características ofrecidas”, resume Silvia de Rivera, coordinadora del órgano administrador de esta denominación de origen, el cual está compuesto en este caso por productores y representantes de instituciones del Estado.

Ya hay compradores interesados. Algunos incluso ya hicieron peticiones, pero debido

a la emergencia surgida a raíz de la roya, que afectó al parque cafetalero nacional, la demanda no pudo ser cumplida. Sin embargo, hay potenciales interesados en Italia, por ejemplo. Esto se debe a que —según De Rivera— la denominación de origen de este producto se ha estado dando a conocer en la Unión Europea. Las expectativas son vender 150 mil quintales a diferentes destinos en el año cafetalero.

### Un proceso que quedará de base

Según la representante del órgano administrador, ya que este proceso ha sido el primero, ha sentado las bases para que sirva de guía para próximas denominaciones.



Foto cortesía de Procafé

El recorrido inició en 2007 con la promoción de la denominación entre los caficultores de la zona de influencia, recolectando muestras en las fincas en estado uva fresca. Después se caracterizó el producto, con lo que se logró diferenciar tres estratos.

Al mismo tiempo, se recolectó información y toda la documentación necesaria para el respaldo legal. Todo esto con el apoyo del Centro Nacional de Registros y su departamento de Propiedad Intelectual, el Ministerio de Economía, el Ministerio de Agricultura y Ganadería y el Consejo Salvadoreño del Café, entre otros.

Este proceso culminó con éxito al lograrse esta primera denominación de origen. El resultado es ese sello estampado en las bolsas que garantiza la calidad mencionada, y que hace que cualquier persona en el mundo que consuma el citado café sepa que pertenece únicamente a esa región en el occidente de El Salvador: la sierra Apaneca-Illamatepec.



Foto cortesía de Procafé

## 48%

del café salvadoreño proviene de la sierra Apaneca-Illamatepec

### Características de taza

- **Aroma:** muy fragante, con notas de chocolate, cítricas y/o florales
- **Limpieza:** taza limpia, libre de defectos y daños
- **Dulzura:** de miel a caramelo
- **Acidez:** de mediana a alta intensidad con brillantez y nota cítrica
- **Cuerpo:** cremoso
- **Sabor:** sobresale dulce a miel y caramelo, cítrico, florales y chocolate
- **Balance:** manteniendo el equilibrio de sus atributos y cualidades

# La dignidad en el lugar de trabajo

*Las manifestaciones agresivas en el lugar de trabajo socavan la dignidad de los empleados y repercuten negativamente en las organizaciones, aseguran los expertos.*

**Guillem S. Edelberg**

*Profesor Emérito, INCAE Business School*

**E**n una empresa importante uno de sus empleados comentó que un colega en su lugar de trabajo lo había molestado con frecuencia haciéndole bromas, que a veces llegaban a ser pesadas, en relación con una característica suya. El “bromista” había renunciado para dedicarse a una actividad religiosa. Luego de varios años los dos se habían reencontrado por casualidad. En esa ocasión el ex “bromista” le había pedido disculpas por los malos momentos que le había hecho pasar. “¿De qué me sirven las disculpas? Siempre recordaré lo mal que me sentí en aquellos años” fue la respuesta. En otra empresa, un empleado fue sorprendido por los guardias llevándose una pieza allí fabricada. Como consecuencia, las autoridades de la organización decidieron que todo empleado fuese registrado a la salida del trabajo. Muchos de estos se sintieron molestos por la nueva política.

El primero de los dos ejemplos incluidos en el párrafo anterior ilustra un caso de lo que en inglés se conoce como *bullying* (“tratar en forma cruel a otras personas que son más débiles”). Tal vez también como

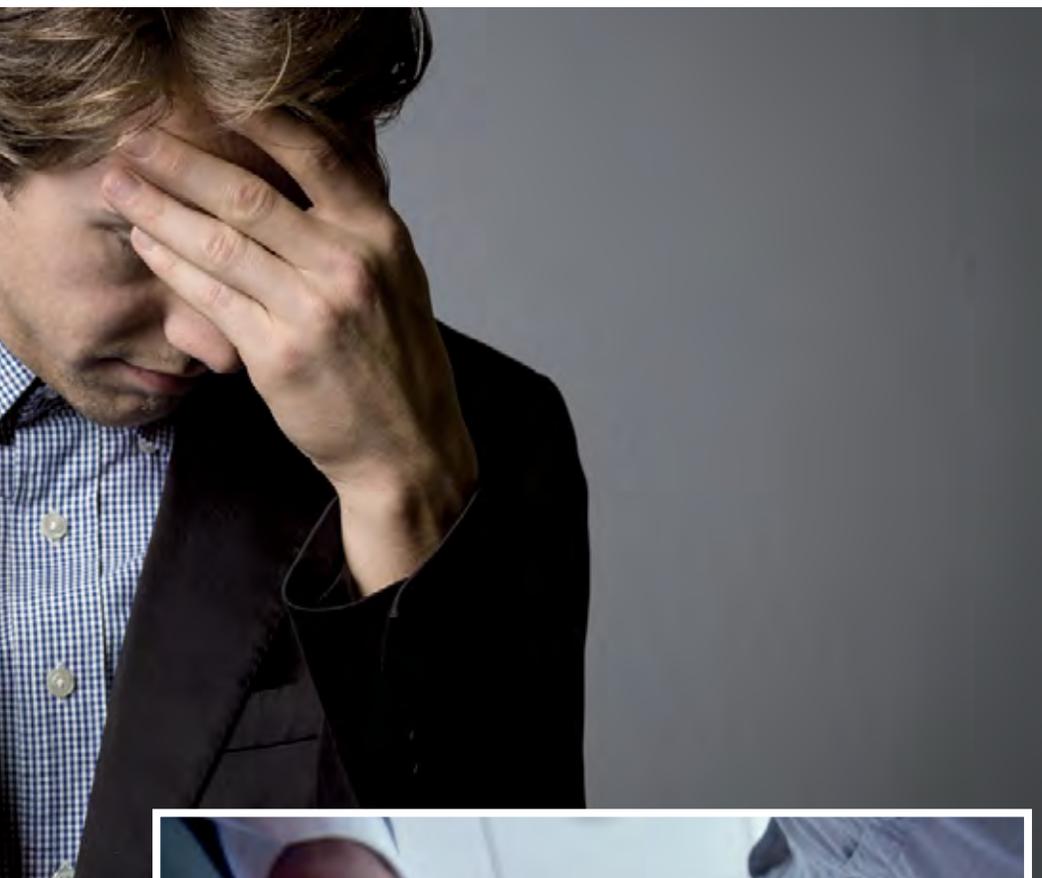
*mobbing*, cuando un grupo de personas violentas atacan a otra que es más débil, o *acoso*. Diversos autores opinan que estas manifestaciones agresivas en el lugar de trabajo, que no son nuevas, socavan la dignidad de los empleados y repercuten negativamente en las organizaciones.

La expresión “dignidad en el lugar de trabajo” no es del todo clara. ¿Cómo se podría explicar mejor su sentido? El diccionario de la Real Academia Española *online* dice que dignidad es: “excelencia, realce” y “gravedad y decoro de las personas en la manera de comportarse”. El diccionario Merriam-Webster *online*, por su parte, dice esto acerca de *dignity*: “una manera de presentarse o comportarse que sugiere seriedad y autocontrol” y “la cualidad de ser digno de honor o respeto”. Las explicaciones de ambos diccionarios no son demasiado específicas o claras en relación con la dignidad en el lugar de trabajo, acerca de lo cual parecería referirse el segundo ejemplo del primer párrafo más arriba.

Para solucionar esta inquietud, una opción consiste en identificar la dignidad

en el trabajo en función de lo mencionado más arriba; es decir, en función de la presencia o no de *bullying* (hoy día habría que agregar *cyberbullying*), *mobbing* o acoso en el comportamiento en el seno de las organizaciones. Otros autores prefieren una segunda opción: además de ocuparse de los temas recién mencionados “tratan de mejorar la comprensión de la naturaleza y las fuentes de la dignidad en el trabajo” (A. Sayer, *Organization*, julio de 2007). El autor recién citado lo explica así: “Para comprender qué abarca la idea de dignidad, es útil discutirla en relación con otros sentimientos y condiciones, todos los cuales poseen importantes implicaciones para nuestro bienestar. Algunos de estos, tales como integridad, respeto, orgullo, reconocimiento, valor y estatus, se relacionan positivamente con la dignidad. Otros, como ser vergüenza, estigma, humillación, falta de reconocimiento o falta de confianza, lo hacen negativamente”.

El autor citado en último término menciona lo siguiente: “Tener dignidad consiste, en primer lugar, en estar en control de uno y en ejercer nuestros poderes en



forma competente y apropiada. En otras palabras, la dignidad se refiere a nuestro autocomando y a nuestra autonomía. El respeto también implica autonomía. [...] Tener dignidad y que esta sea reconocida implica ser tratado como un fin y no como un medio para que otros alcancen sus objetivos o para ser sustituido por otros. La dignidad ejemplifica nuestra esencia como ser social: somos seres vulnerables, física, psicológica, económica y culturalmente dependientes de otros a lo largo de nuestras existencias. [...] En segundo lugar, la falta de dignidad implica la imposibilidad de ejercitar los poderes que poseemos como seres humanos florecientes. [...] En tercer lugar, el mantener nuestra dignidad depende no solo de cómo nos conducimos y el respeto que otros nos otorgan por hacerlo de esa manera, sino también si poseemos cosas que otros ven como esenciales y normales. [...] En cuarto lugar, la dignidad se asocia con ser serios y ser tomados seriamente, lo cual implica poder hablar, ser escuchados y que nuestros puntos de vista sean tomados seriamente”.

¿Cuáles son los aspectos que influyen en la percepción de los trabajadores acerca de la dignidad de sus trabajos? Un artículo señaló los siguientes: seguridad económica, tratamiento justo por parte del empleador y un trabajo intrínsecamente satisfactorio (P. Berg y A. C. Frost, *Dignity at Work for Low Wage, Low Skill Service Workers. Relations Industrielles, Otoño de 2005*).

M. Valcour, en *The Power of Dignity at Work (Harvard Business Review Blog Network, 28 de abril de 2014)*, dice que “un gerente habilidoso sabe que los primeros pasos para llegar a un desempeño superior es depositar el control de la tarea en manos de los trabajadores hasta donde sus habilidades lo permitan, así como apoyar logros autónomos de objetivos significativos. El líder ilustrado sabe tratar a los trabajadores con dignidad”.

# Comunicación satelital de punta para los negocios

*La tecnología satelital del GPS (Global Positioning System. Sistema de posicionamiento global) no solo permite verificar la ubicación exacta de un vehículo, sino también muestra cómo volver más productiva la administración de flotas para las empresas.*

**Gabriela Flores**  
Redacción *enlaces*



GPS Modelo GL200

La mentira permanece, mientras la verdad llega; y eso se vuelve una realidad gracias a los famosos GPS, dejando atrás los viejos mapas de bolsillo. Estos dispositivos modernos permiten determinar la ubicación exacta, vía satelital, con plataformas móviles, PC, tabletas e incluso pantallas especiales adaptadas al vehículo.

El GPS nace como una herramienta del ejército ruso, posteriormente desarrollado por el gobierno de Estados Unidos; y es hasta el año 1994 que se vuelve de uso civil. Pero desde hace ya un par de años en El Salvador se convirtió en la nueva modalidad de administración de flotas para empresas de diferentes sectores, como el de turismo, transporte, comercio, gobierno y el agrícola.

La Tierra cuenta con 27 satélites artificiales orbitándola; 24 en función, dejando tres

en reserva. Al ser el planeta una esfera, los satélites envían a una zona geográfica su posición proyectada hacia este, que está referenciado por latitud y longitud. Los GPS únicamente necesitan la ubicación de tres satélites para determinar la ubicación exacta de los dispositivos; y toda esta información es gratuita. Lo que genera costo es el dispositivo GPS y el servicio de monitoreo.

El dispositivo consta de tres partes: el módulo GPS, el módem de celular integrado que recibe la data de los satélites, permitiendo que la percepción de señal sea cada tres



segundos y el microcontrolador, que es el cerebro del mismo.

Hace diez años, adquirir un servicio GPS generaba un costo elevado para las empresas, ya que los precios rondaban los 1.500 dólares, más una mensualidad de 60 dólares más IVA, que incluso podía subir hasta los 100, ya que se utilizaba la comunicación vía telefónica. Por lo mismo, las llamadas eran cada cierto tiempo, es decir, de 15 a 30 minutos, para obtener las coordenadas de la ubicación; y si la línea se disparaba, generaba un cobro por llamada.

Lo que inicia como un plan de seguridad para vehículos termina convirtiéndose en un plan de administración de autos para las empresas salvadoreñas. En el país, el servicio GPS puede adquirirse a través de compañías como Detektor, de origen colombiano, radicada desde hace siete años en El Salvador, manteniendo un portafolio de alrededor de 2.000 clientes y un aproximado de 1.500 empresas nacionales. Y por otro lado, Cosase, una compañía cien por ciento nacional, con más de treinta años de experiencia en seguridad, y con la certificación ISO 9001-2008 en cuanto a procesos, explica Frank Menezes, gerente de Seguridad Satelital de Cosase El Salvador.

En el mercado salvadoreño esta tecnología se ha convertido en una tendencia al utilizarla para administrar las flotas de vehículos, ya que permite saber si el conductor del automóvil realiza cambios bruscos de velocidad y si lleva a cabo la ruta de la manera estipulada. Se estima que los gastos asociados a la flota pueden reducir entre 5 y 17 %, afirma Luis Diego Trejo, gerente general de Detektor El Salvador y Costa Rica.

La fiabilidad de la ubicación corre con poco margen de error. En muchos casos depende de la visibilidad de los satélites, situación que raras ocasiones se da. En casos fortuitos, la falla en las coordenadas ha sido de 3 a 9 metros, lo que no resulta en mucha dificultad si la unidad ha sido robada. Lo que sí genera mayor riesgo es que al tener módem celular puede perder la señal si la unidad está bajo un plafón.

Más que un gasto, el servicio de GPS es una inversión —aseguran los expertos—, ya que se puede depurar al personal ineficiente que está desperdiciando los recursos activos de la empresa; y con los accesorios ligados al GPS se puede tener información más precisa debido a que cuentan con sensores de peso, de temperatura, cámaras, micrófonos, parlantes, pantallas y biométricos que sirven para que



GPS Modelo SkyTrack

la unidad encienda con un chofer específico, así como polímetros para realizar el alcoholtest en el que si el motorista no pasa la prueba la unidad no puede ser encendida.

Los avances tecnológicos facilitan los negocios hoy en día y generan un mayor control dentro de la empresa, los activos y los empleados, pero no se podrían llevar acabo sin el respectivo seguimiento administrativo.

### Tabla de Costos. (Abierta a negociaciones)

Personas naturales		Personas jurídicas	
Equipo	Presupuesto	Equipo	Presupuesto
Teltonika	\$ 99.99	Syrus	\$ 149.99
A. Monitoreo		A. Monitoreo	
Mes	Venta	Mes	Venta
6	\$ 20.00	6	\$ 28.00
12	\$ 17.00	12	\$ 22.00
18	\$ 14.00	18	\$ 17.00
Adicionales por evento en San Salvador		Adicionales por evento en San Salvador	
Reacción por evento	\$ 25.00	Reacción por evento	\$ 25.00
Revisión de unidad	\$ 25.00	Revisión de unidad	\$ 25.00

Fuente: Cosase El Salvador

# ¿Cuáles son las posibilidades de éxito de las aplicaciones que mantienen el anonimato?

*Una serie de aplicaciones móviles luchan por convertirse en el confesionario favorito del público al permitir que las personas divulguen sus secretos más íntimos de forma anónima.*

Publicado con la autorización de **Universia Knowledge@Wharton**  
wharton.universia.net

**W**hisper y Secret —que lanzaron un canal especial en la Web dedicado a chismes o cotilleos durante el festival South

by Southwest [festivales de cine, música y tecnología]— y, en breve, Rumr, están entre las diversas aplicaciones que apuestan por proporcionar a las personas una válvula de escape que les permita revelar su verdadero yo en el mundo digital, donde es preciso gestionar con mucho cuidado la reputación pública.

Los mensajes en esas aplicaciones van desde la conversación más banal a las reflexiones más libidinosas; a veces, sin embargo, surgen cosas realmente interesantes. “Hace dos meses que tomo anfetamina”, dijo un usuario de Whisper recientemente. “Tengo 17 años y duermo con mi manta de bebé”, confesó otro. “Estoy haciendo de niñera y me drogué en el servicio”, reveló otra para horror de los padres que usan la aplicación.

No hay una manera fácil de verificar si esos mensajes son verdaderos. Pero al menos una revelación confidencial realizada en Secret fue tan equivocada que acabó siendo refutada públicamente. El día 6 de febrero, Jon Wheatley, empresario del sector de tecnología, tuiteó la imagen de un post que había encontrado y que decía: “Trabajo en Evernote y estamos a punto de ser comprados”. La revelación hizo que Phil Libin, consejero delegado de Evernote, respondiera al tuit: “No hay un ápice de verdad en eso. Es lo mínimo que puedo decir”.

Pero los inversores están fascinados: el otoño pasado Whisper captó 12 millones de dólares en fondos de Serie B de inversores de riesgo, entre ellos Sequoia Capital, después de recaudar inicialmente 3 millones de dólares, según datos de CrunchBase. Secret recaudó 1,43 millones de dólares en diciembre de 2013 y puso su aplicación a funcionar un mes después; entre sus patrocinadores están Google Ventures, Kleiner Perkins, Caufield y Byers. Google también está invirtiendo en Rumr, que captó 800.000 dólares, según un artículo reciente de la web de noticias de tecnología PandoDaily.

La popularidad de esas aplicaciones muestra que a los jóvenes sí les importa la privacidad, a pesar de que el sentido común diga lo contrario, observa Kevin Werbach, profesor de Estudios jurídicos y de Ética en los negocios de Wharton. Hay quién quiere hablar libremente, pero esas personas creen que solo pueden hacerlo de forma anónima, añade Shawndra Hill, profesora de Gestión de las Operaciones y de la Información de Wharton. “Ellas creen que su vida profesional o en general podría verse perjudicada” si hicieran sus comentarios abiertamente, sobre todo porque esas huellas digitales “pueden permanecer para siempre”, dice.

Werbach resalta que la revelación de Edward Snowden, que delató las actividades



de espionaje global de la agencia de Seguridad Nacional de EUA (NSA), “muestra cómo estamos cada vez más controlados”. Snowden dice que la NSA “amenazaba con incendiar el futuro de Internet”. Él convocó al público para que hiciera de “bombero” o defensor de un clima menos conflictivo en Internet. Según Werbach, ese espionaje a escala masiva “creó un ansia de soluciones que ofrezcan protección.”

Sin embargo, el atractivo de las aplicaciones se debe, principalmente, al hecho de que permiten al usuario “la libertad de ser él todavía”, observa Werbach. Para Z. John Zhang, profesor de *Marketing* de Wharton, aunque sea bueno que el anonimato permita que las personas se sientan más cómodas a la hora de expresar sus opiniones, los abusos son inevitables. “El problema es que las personas tienden a comportarse mal”, dice él. De hecho, las investigaciones muestran que las personas que publican mensajes anónimamente tienden a ser “más rudas y a usar un lenguaje más duro”, añade Hill.

Pero, Michael Heyward y Brad Brooks, fundadores de Whisper, se consideran creadores de un ambiente en que las personas no solo pueden ser ellas mismas, también pueden demostrar compasión. En un blog de la empresa, ellos dijeron que su misión era “hacer del mundo un lugar más auténtico, compasivo, comprensivo y conectado”, una oda al mantra tan declarado

“ Los mensajes en esas aplicaciones van desde la conversación más banal a las reflexiones más libidinosas; a veces, sin embargo, surgen cosas realmente interesantes. ”

de Facebook de hacer el mundo “más abierto y conectado”. “Creíamos que la próxima versión de la web social no se preocuparía solo por la gestión de la reputación”, dijeron. Los fundadores de Secret, David Byttow y Chrys Bader-Wechseler, concuerdan, y dijeron en un post de blog que en los medios sociales las personas “filtran muchas cosas y, con eso, se pierde la conexión humana”. Roelof Botha, socio de Sequoia Capital, cree que Whisper hizo la apuesta acertada, prueba de ello son los 2.500 millones de páginas vistas al mes. “Cotillear da una sensación de libertad que compartir algo de forma pública —o la negación de alguna cosa— no proporciona”, asegura él en un blog de la empresa. “Hay más autenticidad que en cualquier otra red social.”

La mayor parte de los usuarios de Internet desea algún grado de anonimato. Según una investigación de septiembre de 2013 hecha por el Proyecto Pew de Investigación de Internet, un 86% de los 1.000 entrevistados dijeron que habían tomado

medidas para borrar sus huellas digitales en la Web, borrando un post anterior, eliminando cookies o encriptando el contenido del correo electrónico. El principal motivo señalado fue la privacidad: sus cuentas fueron hackeadas o comprometidas sin autorización. El segundo motivo estaba asociado a problemas en las relaciones personales causados por las revelaciones contenidas en un post.

A pesar de todas sus deficiencias, las aplicaciones de anonimato deben agradar principalmente al público de un “nicho” específico, dice Zhang. Su contenido será relegado a lo que estimula más a otros usuarios. “Ellos compiten con los TMZ del mundo offline”, resalta Werbach. Hill añade que la tendencia durará solamente si las aplicaciones demuestran que son útiles. “Si hubiera una razón por la cual las personas necesitan actuar de forma anónima, ese tipo de aplicación sobrevivirá”, dice ella. “Si fuera sólo por diversión, probablemente desaparecerán”.





# Marcas + deportes = posicionamiento

*Las marcas y el deporte se combinan a la perfección a la hora de posicionar un producto, pero sobre todo cuando se trata de fidelizar a los clientes. Esta es una estrategia efectiva que está siendo utilizada por las grandes marcas en eventos deportivos, como la fórmula 1, el Super Bowl, en la NBA y el Mundial de fútbol.*

**Oneyda Aguilar**  
Redacción *enlaces*

**U**n domingo por la tarde, entre familiares y amigos, se disfruta de un buen partido de fútbol o de baloncesto, con apuestas, comidas, bebidas y los hinchas gritando con pasión por su

equipo favorito; una escena tradicional que se vive en los hogares salvadoreños, y, por qué no decirlo, en una buena parte de países donde el deporte simboliza orgullo. Este es un patrón o un estilo de vida que ha sido estudiado por los

expertos en *marketing*, y que hoy en día han sabido aprovechar para posicionar sus marcas al patrocinar eventos deportivos a gran escala.

Las marcas que tienen protagonismo en encuentros deportivos, como el Mundial de fútbol,

en la NBA, el Super Bowl y la Fórmula 1, entre otros, tienen como objetivo ganar posicionamiento y lograr un sentido de pertenencia en sus clientes; ya sea por medio de un *spot* publicitario, favoreciendo al equipo deportivo o en las mismas camisetas con el logo del producto.

El *marketing* deportivo —como se conoce en la actualidad—, más allá de vender, busca mantener la fidelidad de la marca. Por ejemplo, la cerveza Heineken tiene diez años de patrocinar la *Champions League* de Europa. Otra marca muy conocida, la Coca-Cola, utiliza esta herramienta mercadológica al patrocinar el Mundial de fútbol que se celebra este año. McDonald's y Sony también se suman a estos esfuerzos, con la finalidad de llegar a la mente de los consumidores.

Cabe destacar que no todas las marcas tienen el mismo segmento de mercado en los eventos deportivos. La Fórmula 1 se enfoca en un grupo exclusivo de consumidores. Es por ello que la marca patrocinadora es Rolex.

Según los expertos en *marketing*, las marcas deben invertir una cantidad significativa para obtener el título de patrocinador oficial de los equipos. En el caso del fútbol español, las marcas Nike y Adidas se perfilan como líderes. En ese sentido, la primera desembolsa 30 millones de euros por ser el sello distintivo de las prendas deportivas que usan los jugadores del Fútbol Club Barcelona (FCB); y la segunda aporta 40 millones de euros al Real Madrid.

En países como Estados Unidos el *marketing* deportivo se convierte en el pan de cada día, ya que es un mercado en constante crecimiento al promover eventos importantes en las disciplinas de fútbol americano, béisbol y basquetbol, inyectando una cantidad considerable de dinero al invertir en patrocinios de equipos o colocando publicidad en vallas y *smartvision* (pantallas electrónicas) en los respectivos estadios.

El Super Bowl (final de fútbol americano) es un evento con un gran alcance a nivel de audiencia, a tal grado que solo las marcas que tienen la capacidad de invertir logran esa exposición. En la más reciente temporada, las marcas como Coca-Cola, Pepsi, M&M, Microsoft y AXE invirtieron 4 millones de dólares por obtener un espacio de 30 segundos, explica Miguel Ángel Chévez, presidente de la firma Mach Consultores.

Los especialistas mencionan que la acción de patrocinar eventos deportivos forma parte de una estrategia de mercadeo, en las que la herramienta del *publicity* logra generar más presencia de la marca. “La forma de hacer *publicity* con el deporte es muy universal, depen-

diendo de la disciplina así será el segmento interesado”, expresa Ana María Herrarte, *country manager* de Herrarte Marketing.

Los criterios que se deben evaluar, por parte de los mercadólogos, para realizar estos patrocinios son los siguientes: primero, tiene que estar asociado al plan de *marketing* de la compañía, ya que es un complemento de la estrategia de mercadeo; segundo, es un apoyo de la estrategia de comunicación; y tercero, es una forma indirecta para fidelizar a los clientes.

Para evitar que la marca llegue a un nivel de desgaste, es necesaria la innovación. “Siempre se debe innovar en la forma de patrocinar, publicitar, promocionar. Aunque sea la misma marca, hay que innovar el comercial, el patrocinio o la forma de promoción porque al final todos responden a la estrategia de *branding*”, menciona Guillermo López, coordinador de Mercadeo de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

En el mercado local, los deportes también tienen su segmento. Según Chévez, en estudios recientes sobre el comportamiento de los consumidores salvadoreños, el 93 % considera que el deporte favorito es el fútbol, mientras que un 7 % prefiere el resto de disciplinas deportivas, como el basquetbol y el voleibol, lo que marca la pauta para desarrollar el *marketing* deportivo en el país.

Actualmente existe un apogeo en el patrocinio de eventos, como la liga mayor de fútbol, campeonatos de *surf* y torneos de fútbol playa. Entre las marcas que apoyan estas actividades se encuentra Gatorade, Powerade, Coca-Cola, Pepsi, Digicel y Tigo. Además están surgiendo



otras apuestas deportivas, como las carreras relacionadas con la solidaridad y el altruismo, en las que se involucran productos de alimentación saludable, como yogur Yes.

Las bebidas cerveceras también tienen clara esta herramienta de mercadeo, ya que hacen uso de ella en temporadas vacacionales con el objetivo de posicionar la marca.

En la actualidad, los acontecimientos deportivos son espectáculos de alcance mundial que gozan de altos niveles de audiencia, donde los equipos junto con las marcas son la combinación para realizar este tipo de estrategia de mercadeo, una nueva forma de realizar promoción y publicidad del producto que permite conquistar a los consumidores y que, a su vez, despierta el cariño hacia la marca.



# Claves para conseguir clientes fieles en la era de la información



*Aunque la era digital haya cambiado las reglas del marketing, especialistas reunidos en un reciente congreso de Wharton dijeron que la manera más eficaz de llegar a alguien, inclusive en el caso de marcas internacionales, consiste en dar prioridad a las relaciones personales y no en lanzar tuits o textos aleatorios.*

Publicado con la autorización de **Universia Knowledge@Wharton**  
[wharton.universia.net](http://wharton.universia.net)

“No deja de ser irónico. Tenemos más datos que antes, sin embargo, hay evidencias aplastantes de que la lealtad del cliente ha disminuido”, asegura Chris Ma-

lone, socio gerente de Fidelium Partners, empresa de *marketing* de consumo global, que participó en un panel titulado “Cómo conseguir clientes fieles en la era de la información”.

“Durante buena parte de la historia humana —dice Malone— el comercio era cara a cara, tenía que ver con la persona, con la relación que se tenía con ella y con lo que uno repre-

sentaba. Los datos pueden ser una excelente herramienta para reconstruir esa situación. Pero es preciso dejar claro que el cliente no es solo una *cookie* más en su navegador.”

Según Vanessa Rosado, directora global de capacidades digitales de la multinacional de bebidas AB InBev, ella y sus empleados dedicaron un tiempo enorme a intentar medir de qué manera la lealtad ha cambiado y cómo es posible mantenerla viva. “Tenemos que entender a nuestros clientes, igual que antes. Lo que les motiva a escoger nuestras marcas y lo que les motiva cuando entran en una tienda para comprarlas” —señala Rosado—. Eso era importante hace cien años, y continúa siendo importante hoy en día. La cantidad de opinio-

nes puede haber cambiado, pero para ser un buen profesional de *marketing* hay que saber cómo motivar de forma correcta al cliente.”

Michael Wilhite, vicepresidente senior de información analítica de la empresa de servicios de consultoría estratégica dunnhumbyUSA, afirma que las grandes empresas más exitosas son aquellas que han estado adquiriendo empresas de datos que identifican los valores apreciados por los clientes o las que dedican más tiempo a descubrir cómo alcanzar de forma personal al cliente en una era que parece caracterizarse por la impersonalidad. “Walmart y Amazon están haciendo eso hoy en día”, comenta Wilhite, también miembro del panel. “Hay que entender las informaciones sobre

el estilo de vida de sus clientes.” Hace veinte años, la idea que dominaba era que la lealtad a la marca era responsabilidad del consumidor, “pero ahora lo mismo está sucediendo del lado del comercio” —dijo—. “Hoy las cosas suceden según los términos propuestos por el consumidor: es lo que ellos quieren, y cuando quieren. Serán exitosas aquellas empresas que sepan establecer contacto directo con él.”

### Sentirse parte de la comunidad

Aunque muchas empresas estén usando los medios sociales para vender sus productos al consumidor, ellas lo están haciendo de la manera equivocada, destacaron los integrantes del panel.

“Por el mero hecho de que me envíe alguna cosa, por ejemplo, sobre dónde estuve en mis vacaciones, eso no es personal. En realidad, es preocupante —asegura Malone—. Es como si mi vecino revolviere mi basura para descubrir algo sobre mí. Solo porque mi vecino revuelva mi basura eso no significa que tengamos una relación. Quiere cultivar un clima de confianza, pero no se puede decir de ninguna manera que esa es la manera correcta de hacerlo.”

Tenemos que volver a la vieja estrategia, a la necesidad de contacto personal —añade Malone—, usando, como ejemplo no digital, su interacción con la señora de la tintorería. Reconociendo que él es una persona “relativamente introvertida”, dice que “no estaba buscando una relación de proximidad con ella. Pero cada vez que voy a la tintorería, ella me dice algo de carácter personal. Pregunta cómo está mi hijo. Después, quiere saber cómo le va a su equipo de béisbol. En la pared vi cien fotos de las vacaciones de varias familias. Ella hacía que todos los clientes habituales de su tienda se sintieran parte de su comunidad. Mi esposa siempre dice: ‘Hay una lavandería más cerca de casa’. Pero no tengo el coraje de abandonar la otra.”

Según los psicólogos, las personas quieren realizar transacciones que tengan ese carácter —dice Malone—. “Tengo que descubrir dónde están esas personas en el mundo digital; ellas quieren que las empresas se interesen por ellas, y no solo por las transacciones que hacen.”

Es el caso de InBev, que, a pesar de su tamaño, ya ha comenzado a moverse en ese sentido —explica Rosado—. “Las marcas pueden premiar al cliente, por ejemplo, con acceso *online* al maestro cervecero. Eso muestra que se preocupa por el producto y quiere que el

“ Durante buena parte de la historia humana —dice Malone— el comercio era cara a cara, tenía que ver con la persona, con la relación que se tenía con ella y con lo que uno representaba. ”



cliente lo sepa.” Ella dijo que Bud Light hizo una promoción en que el cliente podía colgar —en la web de la empresa— una foto en la playa con Bud Light. “Ellos comparten la foto con los amigos y nosotros nos sentimos más integrados de alguna forma. Hay que posicionarse: dejar claro que cree en algo y espera que las personas, a fin de cuentas, promuevan su producto por el boca a boca”, aunque el origen de ese proceso sea virtual —afirma Rosado—. “Si es auténtico, el consumidor va a amarlos y compartir su marca” —asegura—. Él dirá: ‘Adoro ese producto; voy a regalarlo en la época de fiestas navideñas o cuando alguien se jubile’. Eso es fantástico. Es imposible conquistar una actitud de esas con un cupón.”

Si, sin embargo, comete un error, dijeron los integrantes del panel, eso en la era digital se difunde en un instante. “Antes, ese tipo de fenómeno era típico de ciudades pequeñas. En aquella época, que hoy llamamos antiguamente, si tenía una tienda y cometía un error en el trato con un cliente, las personas lo sabían el domingo por la mañana en la iglesia —señala Malone—. Hoy, si cometes un error, acaba en Twitter y se esparce a una velocidad increíble. Los perjuicios son mucho mayores” —afirma.

Demasiadas empresas —comenta Wilhite— se preocupan solo en aumentar las cifras que están alcanzando. Esa estrategia no es muy productiva. “En los últimos cinco años, el volumen de publicidad se ha doblado, pero decir solo ‘¿cuántos *hashtags* tengo?’ no se corresponde con el propósito del *marketing* digital. Eso es como coger las nuevas tecnologías y tratarlas como algo ya conocido.”

### Confusión de informaciones

En primer lugar —dijeron los participantes del panel—, así como las empresas disponen de más datos, el consumidor también tiene acceso a más informaciones. En el torrente que es el *marketing* digital, bueno y malo, el consumidor queda expuesto con mayor frecuencia al discurso de la publicidad. Aunque ese discurso priorice más el tono personal, la confusión de informaciones puede acabar ocultando el mensaje individual.

“Facebook ha desarrollado la publicidad a través de un canal de medios sociales, pero las personas quieren contacto personal con los amigos, y no solo un puñado de cosas sociales —dijo Wilhite—. Las personas quieren información cuando visitan la

web de un minorista, y no cuando está relacionándose socialmente con los amigos. El consumidor se desinteresa, y la publicidad se transforma en ruido.”

Otra observación: muchos profesionales de *marketing* solo quieren usar la última novedad, porque creen que va a generar agitación —dijo Rosado—. “Esos profesionales necesitan estudiar mejor esas alternativas, y no adoptarlas simplemente porque sean nuevas. Sí, tenemos que estar atentos a lo que hay por ahí, y por eso abrimos una oficina en Palo alto, en el Valle del Silicio, California, para poder saber quién está haciendo cosas importantes. Lanzamos el Bud Laboratorio, que se ocupa de analítica y sistemas de datos.”

Pero como profesional de *marketing*, “hay que ser una persona curiosa. No basta con solo leer sobre las plataformas. Si todavía no usa Twitter, debe usarlo. Si quiere ser un buen profesional en esa área, necesita entenderlo. Si ha oído hablar del Snapchat, no diga simplemente que va a usarlo. Intente usarlo unas cuantas veces. Aprenda las mejores maneras de hacerlo. No lance cosas ahí solo por hacerlo.”

Malone cree que una expresión que el consumidor ya ha oído demasiado es “valor para el accionista”. En lugar de eso, él quiere oír “valor para el consumidor”. “Tenemos que desafiar lo que llamamos ‘sabiduría convencional’ —dijo, añadiendo que hace 25 años que salió de la escuela de negocios—. Y diría que un 50 % de lo que aprendí ya no es verdad, o tal vez nunca lo fue. No es que estuviera necesariamente mal, pero en la era digital, es preciso revisar lo que funciona.”

“Si analizáramos solo la generación de valor para el accionista, el consumidor diría ‘solo piensan en ustedes mismos. Yo no les importo’ —explica Malone—. “Si la empresa coloca el cliente en el centro de las discusiones, y no solo el accionista, no tendrá que preocuparse por la lealtad, que es un valor real.”

Rosado afirma que el objetivo más importante es representar algo. “Hay un momento en que no hay prácticamente más medios para diferenciar una bebida de una botella de agua. Puede usar todos los datos que tenga, pero si no es auténtico, el cliente lo descubrirá más deprisa que antes.”

“Incluso celebridades, como Lady Gaga, lo saben” —asegura Rosado—. Encuentran una manera de dar un toque personal”. Si no se es auténtico, se corre el riesgo de perder unos pocos clientes en la vecindad y en todo el mundo. “Actualmente, los riesgos son mucho mayores” —concluye.



# Netiqueta: el trato protocolar *online*



**Edgardo Arias**  
Redacción *enlaces*

**E**n el ámbito laboral existe un protocolo para la comunicación personal, hablar por teléfono o escribir la correspondencia. En cambio, la *netiqueta*\* es el protocolo sobre reglas de conducta y buenos modales que se deben obser-

var al entrar al mundo *online*, al hacer contacto virtual por correo electrónico o en las redes sociales.

“Es importante contar con buenos modales en las redes sociales, pues se mantiene ese espíritu de cordialidad y respeto hacia los demás, y se demuestra la calidad de persona que somos”, comenta Lorena Saca, asesora de imagen y presidenta de la agencia *al di la Estudio*; y recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos a la

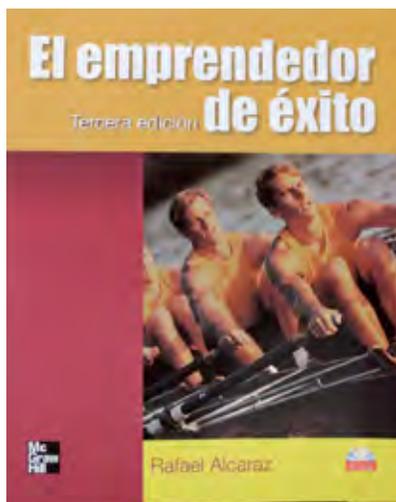
hora de comunicarnos por los medios virtuales:

- Escribir con buena ortografía.
- No escribir todo en mayúscula.
- Colocar el tema en el *asunto* del correo, pues quien lo reciba sabrá de inmediato de qué se trata.
- La firma electrónica no debe exceder las cuatro líneas.
- En las redes sociales, un *retweet*, un *like* o *marcar como favorito* es la forma de decir que estamos de acuerdo con el mensaje.



Lorena Saca, Asesora de Imagen y Presidente de la agencia de imagen ejecutiva *al di la*.

\* Conjunto de convenciones que ordenan el comportamiento en espacios virtuales. El término se populariza a partir de la publicación, en 1995, de la “RFC 1855 *netiquette guidelines*”, pero venía estando ya en uso desde al menos desde 1988 en Usenet ([lasindias.com/indianopedia/](http://lasindias.com/indianopedia/)).



## ***El emprendedor de éxito***

**Rafael Alcaraz Rodríguez**

La cuarta edición del exitoso libro brinda al emprendedor una guía que lo conduce por el proceso de planeación, evaluación e implantación de un plan de negocios de forma que cristalice en una empresa real capaz de alcanzar sus metas.

## ***Cuando Economía significa Oportunidad***

**Sultan Kermally**

Es necesario reemplazar los factores de producción de la tierra, el trabajo, el capital y la empresa por la competencia, los clientes y el conocimiento. En su libro, Sultan Kermally toma la economía por el cuello y la inserta en la sociedad de la información en la que todos vivimos.



## ***Mejor liderar que mandar***

**Jorge Cuervo**

Los directivos de hoy se enfrentan al entorno más incierto de la historia... ¿Cómo pueden llevar al equipo a generar oportunidades y aprovecharlas, a encontrar caminos en la niebla? Según expone Jorge Cuervo en su libro *Mejor liderar que mandar*, la respuesta es más compromiso: que las personas pongan a la tarea su corazón y su cabeza para ser más creativos y flexibles, pasando del hacer al querer hacer... Hace falta más y mejor liderazgo. El liderazgo es retador, exige armonizar el liderazgo personal, hacia adentro de uno mismo, y el liderazgo hacia los otros. A menudo queremos que los demás acepten cambios sin querer cambiar nosotros. A juicio del escritor de esta obra, un líder debe explorar esa doble naturaleza para entenderlo y saber qué hacer para desarrollarlo de manera práctica y clara. Un líder debe construir su propio camino, y así, además de mejorar sus resultados, obtendrá un enorme crecimiento profesional y personal.



# Bufandas: elegancia con estilo y versatilidad

**Edgardo Arias**  
Redacción *enlaces*

La volátil bufanda\* es una elegante pieza de vestir utilizada con mayor frecuencia por las féminas, aunque algunos caballeros las usan ocasionalmente. Esta prenda añade color, textura y diseño, tanto en el *outfit* de negocios como en el casual, volviéndose un complemento indispensable para ellas.

“La importancia de una bufanda es que brinda otro tipo de *look*. Si no se quiere usar collares o aritos largos, aquella puede ser el accesorio adecuado. La pieza puede ser utilizada de diversas maneras; su versatilidad permite lucirla alrededor del cuello, en forma de trenza en el cabello, como decoración o junto a la cartera”, comenta Nancy Liliana Rodríguez, *visual merchandising* de Forever 21.

Para este año se presentan varias tendencias con respecto a este accesorio. Entre ellas está el tartán, que viene a cuadros; la *scarf infinity*, que ‘no tiene ni principio ni final’, con flequillos; y las que están en boga son las *print* aztecas, tribales, florales y en colores neón.



Rodríguez recomienda utilizar bufandas con blusas planas que no tengan estampados o con *print* de colores, pues brinda más opciones para combinar; estas le darán un toque elegante al *look*, logrando verse más presentable y con estilo.

En el clóset de una mujer que aprecia el bien vestir no deben faltar las bufandas clásicas, accesorios que pueden combinarse y lucirse casi en toda ocasión, de día o de noche.

\*La palabra *bufanda* se considera probablemente procedente del francés *bouffante* (“que se hincha, que es ahuecada”). El adjetivo *bouffant* o *bouffante*, en francés, aplicado a las prendas de vestir, designa a aquellas que parecen abombadas o que asemejan un relleno, como por ejemplo, unos pantalones bombachos. Es posible que, referido a lo que llamamos *bufanda*, que puesta asemeja en torno al cuello una especie de relleno o “hinchado”, pudo referirse a esa idea, pues *bouffante* se deriva de *bouffer* (hinchar las mejillas, bufar, soplar, hinchar cualquier cosa). El verbo francés *bouffer*, como en castellano *bufar*, se deriva de *buf*, la onomatopeya popular del soplo que llamamos *bufido* (etimologias.dechile.net/).





# Merkato: un fresco concepto culinario

*El restaurante Merkato ofrece a los comensales una nueva forma de hacer cocina gourmet. El escenario se embelesa con los colores y diferentes secciones con variopintos decorativos; transporta a los amantes de la gastronomía a un paraíso con un concepto traído desde la Toscana, en el que se mezclan el ambiente juvenil, el bohemio y hasta el ejecutivo.*

**Iván Flores**  
Redacción *enlaces*

**E**l menú contempla una variedad de platillos para el gusto del paladar, con entradas que van desde *focaccia*, quesos, jamones hasta tapas españolas, además del tradicional *carpaccio* en diferentes presentaciones y una suculenta tarta de atún con mango y alioli de chile morrón.

Como plato fuerte, la carta ofrece opciones para todos los gustos, como sopas, sushi, *roast beef*, pavo o brazuelo de cerdo, tacos de pescado mahi mahi amoldados con salsa tártara y sashimi de salmón sobre galleta de parmesano. Uno de los desafíos de la cocina de Merkato es combinar el menú principal con platillos basados en *pizza* de Portobello, hongos y cebolla caramelizada, hamburguesas y

tacos, en el que su chef principal, Rodrigo Argumedo, se adapta a los gustos del cliente.

Una reunión entre amigos o socios no está completa sin la carta de bebidas que ofrece más de once tipos de cervezas, entre extranjeras y nacionales, así como una variedad de vinos y tragos preparados.

Pero si del ambiente se trata, el restaurante en su interior cuenta con una diversidad de conceptos en el que predomina el color blanco, además de presentar escenarios para todo tipo de ocasión, desde un almuerzo de negocios hasta reuniones más románticas... cenando a la luz de las velas. También cuenta con una zona privada pero al aire libre y un salón VIP con capacidad para doce personas.



## Carga y sincronización rápida

**B**elkin presenta el *Dock Mixt ChargeSync*, con un moderno y funcional diseño que ha sido creado para tener la total compatibilidad con móviles, tales como *iPhone 5* y *iPod touch*. Dicho aparato es un conector compacto y elegante para cargar los dispositivos *Apple* de manera más fácil y rápida. El usuario solo tiene que colocar su *smartphone* en el *dock* y este se encargará de iniciar su respectiva ejecución. La carga y sincronización pueden realizarse desde la computadora, a través de la conexión entre el cable USB integrado en el *dock* y uno de los puertos USB de la PC. El *dock* está disponible en colores verde, morado, rojo, rosado, azul y el tradicional aluminio.



## Impresión con mayor velocidad

**X**erox presenta la impresora IJP 2000, que ofrece la velocidad extra requerida para producir trabajos más rápidos. Esa mayor velocidad significa que puede aceptar y producir trabajos de formato ancho, incluso hasta pedidos de último momento. Además cuenta con cabezales de impresión estacionarios, permitiendo que el papel se desplace en una sola pasada; con tinta que seca de forma inmediata.



## Innovación en la conectividad

**S**amsung Electronics presenta en el mercado salvadoreño el *Galaxy S5*, que se une a la familia de la serie *Galaxy S*, destacando así su posicionamiento de marca inspirada en aquellos aspectos que los usuarios necesitan. Entre las características más innovadoras que posee este modelo destacan la cámara de avanzada tecnología y la herramienta *S Health 3.0*, que ayuda a los usuarios a mantenerse saludables y en forma, mediante la aplicación *Fitness Tracker*. También figura su autoenfoco, con una velocidad de 0.3 segundos es la más rápida del mercado. Un HDR mucho más avanzado y sensible, que reproduce luz natural y colores con mayor intensidad. El *Samsung Galaxy S5* ofrece la más avanzada experiencia LTE con el mejor rendimiento Wi-Fi, que garantiza una transferencia de datos de alta velocidad. Respecto a la seguridad que ofrece el *S5*, incluye la certificación IP67, que indica que es resistente al polvo y al agua. Samsung pretende mejorar el rendimiento de la batería del dispositivo. Es por eso que hoy cuenta con una función que permite que, al tener el 10 % de carga, el usuario busque la opción de blanco y negro pueda tener 24 horas más sin necesidad de cargarlo.



## Comodidad en el sonido

**T**echnology Company, Inc., el fabricante independiente de productos de memoria líder en el mundo, lanza su nueva línea de audífonos especializados *HyperX Cloud*, que ofrecen el máximo desempeño y calidad para todos aquellos que exigen una mayor fidelidad en el audio. Estos cuentan con una diadema de cuero suave, para mayor comodidad y estilo, que cubre completamente el oído con almohadillas y altavoces de 53 mm que ayuda a bloquear el ruido ambiental. Los audífonos *HyperX Cloud* son compatibles con PC, PS4, tabletas y *smartphones*.



FORTALEZCA

## EL TALENTO GERENCIAL DE SU EMPRESA

En Aristotélica perfeccionamos a sus ejecutivos con competencias gerenciales avanzadas y prácticas, enmarcados en la aplicación de principios y valores, con sesiones presenciales apoyadas con metodología e-learning, donde se proveen herramientas de gestión para resultados de impacto. Contamos con facilitadores internacionales, cuya formación académica y experiencia directiva se incorporarán al talento de los ejecutivos participantes.

### EXECUTIVE EDUCATION:

- ▣ ESTRATEGIA CORPORATIVA
- ▣ DESARROLLO GERENCIAL
- ▣ MERCADEO
- ▣ VENTAS
- ▣ SERVICIO AL CLIENTE
- ▣ TALENTO HUMANO
- ▣ FINANZAS
- ▣ OPERACIONES
- ▣ COMERCIO INTERNACIONAL
- ▣ REINVENCIÓN DE EMPRESAS
- ▣ SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
- ▣ OFIMÁTICA
- ▣ EMPRESAS FAMILIARES



Aristotélica