

Valor
\$5.00

AÑO X / n.º 39 / Junio 2016

enlaces

La revista de negocios de la Utec



ESPECIAL MULTINACIONALES

**Multinacionales
y su aporte económico
a El Salvador**

**Global Marketing
Brand: trabajando
para que una marca
sea global**

**Las mejores multinacionales
para trabajar en El Salvador**

Búscanos en redes sociales

 Revista Enlaces Utec
 @EnlacesUtec

◀ MÁS QUE UNA MAESTRÍA ES
FORMACIÓN PRÁCTICA ▶



PROCESO DE GRADUACIÓN
BASADO EN
**CONSULTORÍAS
EMPRESARIALES**

MAESTRÍAS: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA •

ESTU



LA UNIVERSIDAD QUE



CAMPUS DR. JOSÉ MAURICIO LOUCEL



BANCA Y FINANZAS • ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

DIA EN _____

IMPACTA EN LA SOCIEDAD

***Universidad Tecnológica
de El Salvador***



Contenido



Editorial

6 Empresas sin fronteras

Opinión

8 Las multinacionales en el crecimiento y en la internacionalización de un país: ¿aprovechamos su dinámica?

Quehacer empresarial

10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial: Multinacionales

- 12 Multinacionales: alicientes de la economía mundial
- 14 Multinacionales y su aporte económico a El Salvador
- 16 Cómo se financian las compañías multinacionales
- 18 En busca de la multinacionalidad
- 20 Zonas francas en El Salvador: atractivo para inversiones multinacionales de alto valor agregado
- 22 Las mejores multinacionales para trabajar en El Salvador
- 24 Beneficios de laborar en una empresa multinacional
- 26 Estabilidad laboral en una multinacional
- 28 Movilidad y expatriación laboral



Las multinacionales presentan grandes oportunidades para dar el salto definitivo hacia la excelencia profesional, a través de beneficios como la posibilidad de escalar dentro de la organización o especializarse en una determinada área, todo en función del crecimiento personal.



- 30 Trabajando en el extranjero: la experiencia de una expatriada
- 32 Gerentes globales: la nueva forma de competir
- 34 Cómo obtener beneficios en las negociaciones comerciales
- 36 Proceso de fusión o adquisición de una empresa
- 38 La verdadera razón de los problemas de comunicación de su equipo multinacional
- 40 Economía colaborativa: un nuevo y emergente modelo de negocios
- 41 Duramas: la unidad exportadora de ADOC

Recursos Humanos

- 42 Competencias que buscan las multinacionales en el talento humano salvadoreño

De Negocios

- 44 Importancia de la competencia en un libre mercado
- 46 ¿Cómo se comporta la mente cuando tomamos una decisión?

Desde Incae

- 48 Nuevos CEOs en General Motors y Microsoft

Tecnología

- 50 *Business intelligence*: viendo más allá de lo evidente

Marketing

- 52 *Global marketing brand*: trabajando para que una marca sea global

Films for Business

- 54 *Thank You for Smoking*

Style



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

- 56 Escaparate
- 57 Buen vestir
- 58 Recomendación
- 59 *Hi Tech*

Empresas sin fronteras

Existe una organización muy famosa denominada Médicos sin Fronteras, porque lleva sus servicios de salud a muchos países alrededor del mundo. Similar a esta organización, para un empresario, un objetivo atractivo y desafiante es el poder expandir sus operaciones hacia otros mercados y sobre todo a los internacionales. Hoy día, diferentes cambios están apoyando la visión globalizadora de las compañías, entre ellos los que se realizan constantemente en la tecnología; un mayor acceso y alcance en internet; una mayor oferta de servicios de transporte aéreo, así como la apertura de los mercados para más movilización de bienes y servicios.

Este especial de *enlaces* está dedicado a las empresas multinacionales; esas empresas cuyos ideales, objetivos y mercados trascienden sus fronteras geográficas. ¿Pero qué es una multinacional? Según Verger (2003), una multinacional no está definida jurídicamente *per se*, ya que esta posee la nacionalidad del país donde opera su casa matriz o sede central. Ahora bien, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) define como una empresa multina-

cional a la que tiene por lo menos el control de una filial extranjera cuyo valor sea el equivalente al 10 % de su capital.

La contribución de las filiales extranjeras de las multinacionales a los presupuestos del Estado, en los países en vías de desarrollo, podría llegar a representar hasta un 23 % del total de las contribuciones de las empresas y el 10 % de los ingresos públicos; estas varían según cada país y región. Es por ello que los países en vías de desarrollo sufren de una mayor dependencia de los ingresos que este tipo de empresas aportan, pese a que estos aportes no son directamente por el pago de impuestos de sociedades, sino por pago de aranceles, impuestos sobre las nóminas, contribuciones sociales y otros.

A escala mundial, existe un intenso debate sobre cómo lograr que el impacto de las multinacionales en el desarrollo de un país se dé a través del balance entre los desarrollos económico, humano, así como por el uso razonable de los recursos naturales, lo que también se conoce como *desarrollo sostenible*. No es para menos —es un tema muy sonado en los últimos días— que el principal punto de discusión

se centre en el impacto que la elusión fiscal (que a “diferencia” de la evasión fiscal consiste en aplicar técnicas aparentemente legales y permitidas para reducir la cantidad de impuestos o carga fiscal que tiene que pagar una empresa, práctica realizada por algunas multinacionales) ocasiona a todos los países, pero de forma más grave a los países en desarrollo. La práctica de la elusión fiscal origina que muchas empresas, a través de métodos aparentemente legales, creen o constituyan empresas *offshore*.

Se considera una sociedad *offshore* a una empresa cuya característica principal es que está registrada en un país en el que no realiza ninguna actividad económica. Este tipo de empresas por lo general están radicadas en paraísos fiscales; y las personas extranjeras que controlan la sociedad los utilizan como domicilios legales. De forma muy general, entre las grandes ventajas que se obtienen a través de las empresas *offshore* están las fiscales, la confidencialidad y la privacidad.

Otra situación que preocupa a ciertos analistas, de organismos estatales y privados es el flujo de dinero que podría estarse lavando

José Mauricio Loucel
Presidente de la Junta General Universitaria

José Mauricio Loucel Funes
Presidente de la Utec

Nelson Zárate Sánchez
Rector

Comité editorial

Rafael Rodríguez Loucel
Noris Isabel López Guevara
José Modesto Ventura
Lissette Canales de Ramírez
Domingo Orlando Alfaro
Carlos Antonio Juárez
Guillermo Hasbún

Redacción *enlaces*:

Inés Ramírez de Clará
Josué Navarrete
Walter Alas
Juan Carlos Mejía

Colaboradores:

Abdi Joselin Aguirre de Monroy
Liza Annabella Villarreal
Merlin Alejandrina Barrera López
Fidelia Corado
Claudia Nieves
Carlos Romero Cañadas
Juan Gabriel Quintero
Yang Chang Caro
Sergio Larios
Ana Chavarria
Sergio Gajardo Ugás
Ronald Ventura
Marco Nicolini S.
Claudia Meyer

Fotografías:

Oscar Sosa
Juan Carlos Mejía
Ministerio de Economía
Priscilla Cáder
Proesa

Revisión, corrección, diagramación y diseño:
Unidad de Publicaciones Utec

Comercialización:

Ernesto Valencia
Tel. 6007-9700
revistaenlaces@utec.edu.sv

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: 1 000 ejemplares

Circulación: Trimestral

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

Edición: Unidad de Publicaciones. Tel: 2275-8771

Universidad Tecnológica
de El Salvador



a través de inversiones extranjeras aparentemente legales.

Lo bueno —y que debe destacarse— es que este tipo de prácticas no es realizada por todas las empresas multinacionales, y con justa razón no deben estereotiparse como ilegales, puesto que hay empresas multinacionales que generan impactos positivos y de gran valor en los países en los que operan.

No podríamos imaginarnos El Salvador sin empresas multinacionales. El desafío para los creadores y legisladores de políticas públicas es, por tanto, encontrar el punto óptimo en el que, por un lado, el país pueda ser lo suficientemente atractivo para la inversión extranjera directa a través de su infraestructura, los beneficios arancelarios, la institucionalidad, el talento humano, los marcos regulatorio y fiscal, entre otros; y por otro, que estas inversiones sean realizadas por empresas multinacionales a través de condiciones no solo legales, sino también justas para agregar valor y fomentar el desarrollo sostenible del país. En concordancia con el argumento anterior, la UNCTAD señala que, dentro de las reformas que deben realizarse a los acuerdos

de inversiones internacionales, está el aprovechar estos mecanismos para el desarrollo sostenible, ya que, si bien las multinacionales generan efectos positivos, también pudiesen llegar a generar efectos negativos en el medio ambiente, la salud, los derechos humanos y laborales y otros intereses públicos.

No cabe duda de que las empresas multinacionales agregan valor a los mercados locales por diferentes razones, entre ellas, la competitividad que generan en el mercado, que motiva a los empresarios locales a que sean más eficientes e innovadores. De igual manera, las multinacionales contribuyen a que el país sea ubicado en el mapa internacional por organismos e inversionistas extranjeros, cuya sola presencia en el país les genera confianza y, de forma indirecta, aumento del turismo. Algunas multinacionales también han contribuido a mejorar el entorno y la infraestructura social o educativa de las comunidades donde operan. Todo lo anterior sin incluir las amplias oportunidades de desarrollo profesional que algunas multinacionales ofrecen al talento humano salvadoreño a través de movilizaciones, expatriaciones y otros.

Las multinacionales en el crecimiento y en la internacionalización de un país: ¿aprovechamos su dinámica?



Juan Carlos Cerna
Director Académico
Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrados Utec

En cualquier texto de economía básico, al buscar la definición de lo que es una multinacional, nos encontramos con la concepción común de que son organizaciones que, además de estar establecidas en su país de origen, también se constituyen en otros países para realizar sus actividades tanto de venta y compra como de producción.

El término *multinacional* no hace referencia a la naturaleza de la organización, sino al hecho de su presencia en otros mercados internacionales, es por esta razón que también suele llamárseles *transnacionales*, ya que, aunque operen en varios países, su sede principal, junta directiva, estrategia corporativa y la administración en general se deciden en su país de origen sin ninguna

influencia de sus filiales en otros países. Por ejemplo, el hecho de que McDonald's opere en varios países no hace que deje de ser una empresa estadounidense.

Si bien es cierto el fin último de las multinacionales es buscar mayor crecimiento en sus operaciones y una mayor expansión de sus actividades, también pueden contribuir al crecimiento económico al dar empleo; y dado los bajos costos con los que operan, por las eficiencias en su producción (economías de escala), permiten bajos precios y una ampliación de su mercado.

Aunado a lo anterior, las empresas multinacionales influyen de manera determinante en los países en que operan al facilitarles la integración a un sistema económico global, esto es, un sistema que tiende a ver al mundo como un todo, es decir, un lugar en el que la distancia y las fronteras pierden importancia; en el que las estrategias corporativas se implementan mundialmente, y en el que un creciente número de productos, servicios e información fluyen sin obstáculos a través de las fronteras, promoviendo la estandarización en el consumo global.

La Organización Internacional del Trabajo reconoce el importante papel que tienen las multinacionales en las economías de la mayoría de los países y en las relaciones económicas internacionales. Es por esto que, para orientar su contribución positiva al desarrollo socioeconómico y minimizar los impactos negativos de sus operaciones, promueve la declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Declaración sobre las Empresas Multinacionales). Esta contiene de manera completa las directrices en materia de empleo y asuntos laborales dirigidas a los gobiernos, las empresas, así como a las organizaciones de empleadores y de trabajadores.

Asimismo, entre otros instrumentos internacionales que promueven la actividad empresarial responsable y sostenible, están las

líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos para las empresas multinacionales, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos.

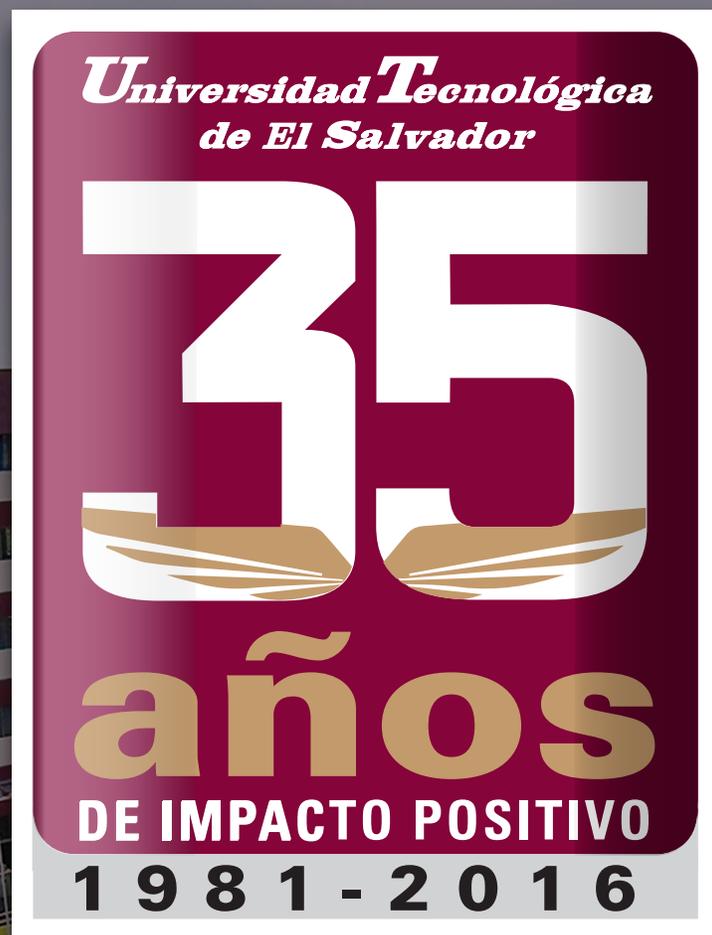
Considerando el contexto anterior, en nuestro país, ¿aprovechamos la dinámica de las multinacionales? Se sabe que hay presencia de estas organizaciones en la mayoría de los sectores productivos, particularmente en los de servicios y la industria, y que, de acuerdo con datos del Banco Central de Reserva, estas empresas reportaron ganancias de 183 millones de dólares, solo en el primer trimestre del 2015.

No obstante —según datos del Consejo Monetario Centroamericano—, para el 2015 la inversión extranjera directa para la región fue de 8.747 millones de dólares. Llama la atención que El Salvador, a pesar de registrar un significativo incremento respecto al 2014 (37,9 %), solo representa el 4,9 % del monto registrado por la región, siendo el porcentaje más bajo. Además de que la cifra para el 2015 (429 millones de dólares) solo representa el 1,7 % del PIB.

Lejos de tener una actitud derrotista ante tales porcentajes y cifras, es importante que de una vez por todas exista una solución seria, determinante y comprometida por parte de los que definen e implementan la política económica del país (Gobierno, sector productivo, etc.). El Salvador no ha logrado explotar lo suficiente su potencial en la atracción de inversión extranjera directa; y eso quizás es lo que nos da mayores esperanzas de salir de la crisis que estamos viviendo.

Por tanto, la meta debe ser reducir la polarización política, tramitología, inseguridad social y cambiar las reglas del juego; aspectos que hacen que la competitividad del país no aumente, siendo un elemento indispensable para el mejor aprovechamiento de la dinámica de las multinacionales.

LA UNIVERSIDAD QUE IMPACTA EN LA SOCIEDAD



Nuestro compromiso fundacional sigue vigente; asumimos con plena convicción, que la enseñanza con calidad y el aprendizaje de lo pertinente es el reto institucional de hoy y siempre en favor del pueblo salvadoreño.

  
www.utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888
Maestrías: 2275-2700



*Universidad Tecnológica
de El Salvador*



Telefónica y OEA impulsores de la conectividad digital

Telefónica y la Organización de los Estados Americanos (OEA) firmaron la “Alianza TIC 2030 Américas”, con el objetivo de expandir la conectividad en la región, además, para preparar a los jóvenes en la participación económica moderna y dar acceso a internet a 1.500 millones de personas para el 2020 en las Américas.



Nuevo emisor en bolsa de valores

Factoraje Pentágono, una empresa especializada en su área desde hace 16 años, decidió dar el paso de integrarse en el mercado de valores salvadoreño, para lo cual ha comenzado un programa de emisión de fondos. La incursión de Pentágono en la bolsa inicia con la emisión de papel bursátil por 5 millones de dólares, con un plazo del programa de emisión de once años, con colocaciones sucesivas de títulos no mayor que dos años.



Promoviendo líderes emprendedores

Unilever ha puesto en marcha el concurso Unigame Middle Americas 2016, que consiste en la presentación de propuestas de mercadeo de medios no tradicionales para la marca Axe. El objetivo de esta competencia es promover la formación de líderes emprendedores, posibilitando que estudiantes de todas las regiones del mundo participen. El equipo ganador se llevará un viaje de negocios para vivir una experiencia única y participar en la Competencia Global Unilever Future Leaders' League 2017, representando a Middle Americas, donde podrá interactuar con líderes locales y globales de Unilever y también la posibilidad de implementar el plan de mercadeo propuesto.



Avianca reconoce a agencias de viaje

Avianca realizó la premiación anual "Club Honores", con la que se reconoció a 28 agencias de viaje de Centroamérica, México y el Caribe. La aerolínea considera varios aspectos para entregar dicho premio; entre los que destacan excelencia demostrada en los viajes, rentabilidad, productividad y estándares de calidad. La premiación es una oportunidad que ofrece Avianca para reconocer la excelencia de sus socios comerciales. De El Salvador se galardonó a cuatro agencias de viaje que pertenecen a este selecto club.



Unilever, una apuesta al desarrollo sostenible

Como parte de su compromiso permanente con el desarrollo, Unilever dio a conocer, recientemente, sus avances en sostenibilidad por quinto año consecutivo, reforzando su apuesta de tener marcas con propósito social en la región centroamericana como motor de crecimiento del negocio y contribución al desarrollo. Desde el lanzamiento de

la estrategia de Unilever, conocida como el "Plan de Vida Sostenible", la compañía ha venido trabajando en una serie de proyectos que cuentan con avances significativos, como la reducción del 3,95 % de las emisiones de CO₂, el consumo de agua y el proceso de desechos, además de otros de similar importancia.

Multinacionales: alicientes de la economía mundial

La globalización ha permitido que ahora una empresa no solo tenga sucursales en el país de origen, sino que sus operaciones lleguen, si las condiciones del mercado se lo permiten, a casi todo el mundo. Este es el caso de las empresas multinacionales, que llevan consigo su economía, política y cultura a los lugares donde se instalan.

Inés Ramírez de Clará

Redacción *enlaces*

Jefa de Publicaciones Utec

En esta *enlaces* 39 hablaremos acerca de las multinacionales, que son aquellas empresas que no solo están establecidas en su propio país, sino que pueden operar en varios países, pero que su sede principal siempre será el de origen. Es el caso de grandes empresas como Coca-Cola Company, opera en todo el mundo, pero es una marca estadounidense.

Una de las características de las empresas multinacionales es que tienen factorías dispersas en varios países, de tal manera que ninguna de ellas es completamente decisiva para sus resultados financieros. El cierre de las plantas radicadas en un país no supone el cierre de su actividad general. También realizan fuertes inversiones en investigación y desarrollo; y su forma habitual de crecimiento

es mediante los procesos de fusiones o adquisiciones.

Las empresas multinacionales son un agente que favorece y dinamiza el crecimiento económico; son creadoras de comercio, aportan una parte significativa de la producción mundial y resultan ser instituciones relevantes en la generación y transferencia de tecnología y en los movimientos de capitales. También influyen en la política del país donde operan. La voluntad de estas empresas se ve muchas veces plasmada en las políticas que adoptan los Estados y los organismos internacionales. Por otro lado, las multinacionales también impulsan la difusión de la cultura a través de la ropa, los refrescos, los zapatos, la música, las películas y muchos otros productos y servicios que venden en todo el mundo.

En el caso de las multinacionales en El Salvador, estas generan un aporte económico considerable. Según el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa), las multinacionales aportan más del 60 % de empleo, y, al cierre de 2015, el Banco Central de Reserva (BCR) registró un saldo acumulado de Inversión Extranjera Directa de 9.158 millones de dólares, equivalentes al 35 % del producto interno bruto del país.



El BCR dio a conocer, en el 2015, que las multinacionales en el país reportaron ganancias de 183 millones de dólares en el primer trimestre del año, con lo cual se demuestra que El Salvador es un apetecible mercado para estas empresas.

Para Proesa, la inversión de las multinacionales genera efectos positivos al país. Algunos de los beneficios pueden darse en términos de generación de empleo, mejora en las condiciones de vida de la población, transferencia de tecnología, formación de capital humano e integración del país a la economía global y otros similares.

El mercado internacional es muy atractivo para todas las empresas; y de esta realidad no se escapan empresas nacionales que están en busca de instalarse allende las fronteras. Tal es el caso de Almacenes Siman, que actualmente opera a escala regional con cuatro sucursales en Guatemala, dos en Nicaragua y dos en Costa Rica. The Coffee Cup también es una empresa nacional que está en busca de expansión internacional, de hecho, ya cuenta con operaciones en Honduras y Estados Unidos.

En este especial también damos a conocer parte de la experiencia de dos empresas multinacionales que operan en el país y que están dentro de los tres primeros lugares por ser de las mejores empresas para trabajar en El Salvador, de acuerdo con Great Place to Work Institute.

El *ranking* del año 2015, correspondiente a El Salvador, posiciona a HanesBrands como la segunda mejor empresa para trabajar en el país. María Elena Sikaffy, vicepresidenta de Recursos

Las empresas multinacionales son un agente que favorece y dinamiza el crecimiento económico; son creadoras de comercio, aportan una parte significativa de la producción mundial.

Humanos para Latinoamérica de esta marca enfatiza que las características que hacen que la empresa sobresalga en el sector textil son su capacidad de anticiparse a los cambios para entender no solo el negocio en el que se encuentran y saber combinar las necesidades de producción en un clima laboral seguro y confortable, fomentando el trabajo en equipo.

Scotiabank también fue seleccionada por el estudio como la tercera mejor empresa para trabajar en El Salvador. Algunas de las claves del éxito —destaca Claudia Rubio de Suárez, directora de Recursos Humanos— es que el banco cuenta con diversos mecanismos que permiten a los colaboradores formular preguntas o expresar sus opiniones, desde reuniones individuales con los supervisores hasta encuestas anónimas, lo cual promueve la cercanía de los jefes con los demás empleados y ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.

Sin duda, las multinacionales son lugares atractivos para trabajar. Algunas de las ventajas que ofrecen estas empresas son las estrategias de desarrollo del personal, pues esto permite el acceso a oportunidades de desarrollo profesional: planes de carrera, aprendizaje, capacitación, trabajo en otros

países. Sin embargo, no todo es 'color de rosa'. Las multinacionales están constantemente cambiando; por eso, en los casos de fusiones o adquisiciones, hay reorganizaciones que provocan cambios que podrían reducir el tamaño de la estructura, lo que provoca rotación de personal, dejando fuera a talentos ya desarrollados —sea por decisión de la empresa o de los afectados— ante ambientes inciertos.

En otros temas, en esta edición también presentamos una nota, en la sección *Marketing*, que explica algunas claves para lograr consolidar una marca global y la importancia que han adquirido las personas en la toma de decisiones corporativas. "Hoy es la persona la que desea apoderarse de la marca y está dispuesta a —y quiere— vivir una experiencia digna de ser contada", explica Marco Nicolini, experto en *marketing* y posicionamiento de marcas, en su nota.

La renovación en el contenido de las revistas es muy importante. Por eso, a partir de este número, podrá encontrar la nueva sección *Films for Business*, donde se analizarán y comentarán películas relacionadas con el mundo de los negocios, de la mano de la mercadóloga y miembro de la Asociación Salvadoreña de Cine y Televisión, Claudia Meyer.



Multinacionales y su aporte económico a El Salvador

Empresas de prestigio internacional ya están gozando de las ventajas que el país ofrece, obteniendo desempeños sobresalientes y retornos positivos sobre su inversión, al mismo tiempo que aportan al desarrollo económico y social del país.

Abdi Joselin Aguirre de Monroy

Gerente de Análisis de Políticas e Inteligencia de Mercados
Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA)

Como destino de inversión, El Salvador ofrece una mano de obra productiva, costos competitivos, estabilidad monetaria, infraestructura competitiva, atractivos incentivos fiscales, acceso preferencial a mercados internacionales y una ubicación estratégica.

El Salvador recibe inversión extranjera de diversas industrias y proveniente de múltiples orígenes. Al cierre de 2015, el Banco Central de Reserva registró un saldo acumulado de Inversión Extranjera Directa (IED) de 9.158 millones de dólares, equivalente al 35 % del producto interno bruto del país.

Las actividades financieras y de seguros, industria manufacturera, servicios de información y comunicaciones, y suministro de electricidad han sido los principales sectores receptores y representan el 86 % del stock de IED recibida por el país. En términos de emisores de la IED, despiertan Estados Unidos, Panamá, México, España y Colombia.

La inversión de las multinacionales genera efectos positivos en el país receptor. Es extensamente conocido que estos beneficios pueden darse en términos de generación de empleo, mejora en las condiciones de vida de la población, transferencia de tecnología,

formación de capital humano e integración del país a la economía global, por mencionar algunos. El Salvador se ha beneficiado de estos al contar con la presencia de importantes compañías multinacionales, que lo han elegido como destino para localizar sus inversiones.

En cuanto al aporte de estas empresas a la creación de empleo, se destaca que, de las empresas que el Instituto Salvadoreño del Seguro Social ha catalogado como los 25 mayores empleadores del país, se estima que dos tercios corresponden a empresas multinacionales.



Entre estas, se listan compañías de la industria textil y confección; del sector aeronáutico; de manufactura liviana y del sector de servicios empresariales a distancia (*call centers*).

En particular, este último se distingue por ser un caso de éxito, pues el establecimiento de compañías de talla mundial ha contribuido a la creación de una industria de rápido crecimiento en el país, que actualmente emplea a más de 20 mil personas, en su mayoría jóvenes.

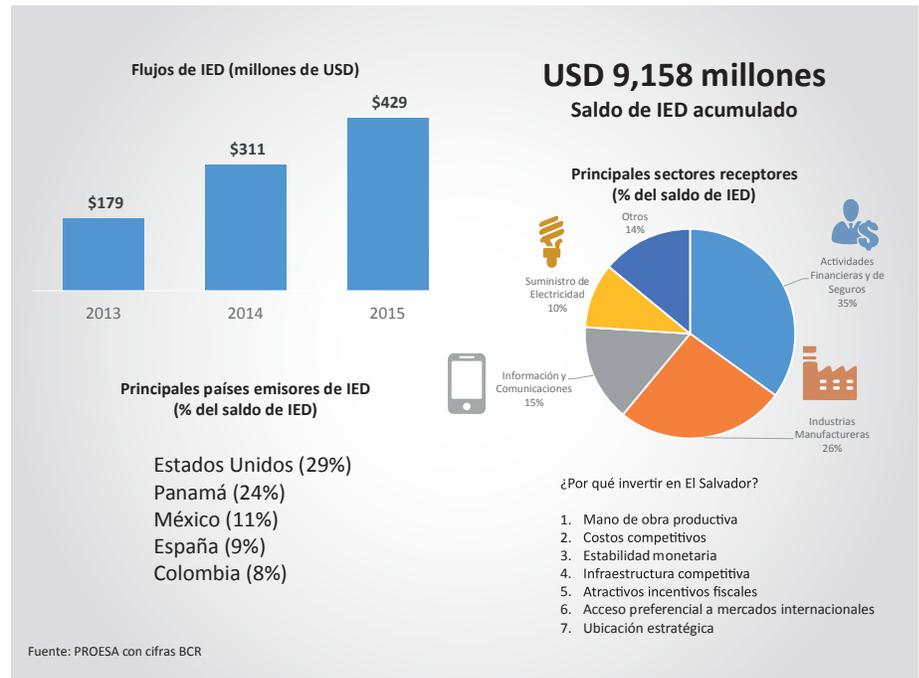
Más del 60 % de este empleo lo han generado las cinco empresas más grandes del sector en el país, que se caracterizan por contar con operaciones en múltiples localidades alrededor del mundo.

Adicionalmente, dicha industria suele pagar salarios superiores a lo mínimo establecido por ley. En promedio, un agente de *call center* bilingüe percibe un ingreso mayor al doble del salario mínimo del sector servicios. Según experiencias locales e internacionales, se ha observado que es muy común que las compañías multinacionales en general paguen salarios por encima de lo que pagan las compañías locales, a la vez que ofrecen mayores prestaciones o incentivos a sus empleados.

Desde ese punto de vista, las empresas de IED, además de abrir oportunidades de empleo, contribuyen a aumentar el poder adquisitivo de sus trabajadores, lo cual puede incidir en una mejora de su calidad de vida.

Esto, a su vez, beneficia indirectamente a los proveedores locales de bienes y servicios al aumentarse la capacidad de gasto de los empleados de las multinacionales establecidas en el país. Asimismo, genera un efecto positivo en los ingresos del Gobierno al aumentarse las cotizaciones por impuesto sobre la renta de dichos empleados que están percibiendo ingresos superiores, y en

La inversión de las multinacionales genera efectos positivos en el país receptor. Es extensamente conocido que estos beneficios pueden darse en términos de generación de empleo, mejora en las condiciones de vida de la población, transferencia de tecnología, formación de capital humano e integración del país a la economía global, por mencionar algunos.



la recaudación de impuestos como el IVA por un mayor consumo de bienes y servicios.

Las empresas globales también contribuyen con la transferencia de tecnología y conocimiento al país, ya sea en la forma de implementación de maquinaria y equipo de última tecnología, con nuevos procesos de producción y nuevos productos o servicios, con estándares de calidad, etc.

Ejemplo de esto ha sido la empresa AVX (Kyocera Corporation), que le ha dado al país la experiencia en la fabricación de capacitores electrónicos que cumplen con estándares internacionales, así como la empresa Swedish Medical Group, que está manufacturando en El Salvador una variedad de productos médicos y ortopédicos innovadores y de alta calidad.

Además de la transferencia tecnológica, las empresas de IED contribuyen de manera sustancial con la formación del capital humano. Este tipo de compañías suele invertir en las capacidades técnicas y competencias de su fuerza laboral, tal como lo testifica la empresa textil George C. Moore, que continuamente invierte en formar a su recurso humano en áreas tales como elaboración de patrones, desarrollo de nuevos productos, *lean manufacturing*, control de calidad, logística y distribución, construcción de marca y búsqueda de nuevos canales de comercialización, entre otros temas.

Finalmente, la mayoría de las empresas multinacionales que se han establecido en El Salvador están enfocadas en aprovechar al país como plataforma para exportar bienes y servicios a grandes mercados. Es así como han contribuido con la generación de exportaciones desde El Salvador hacia el resto del mundo. Prueba de ello es que cuatro de los cinco mayores exportadores del país son compañías multinacionales, las que contribuyeron con más del 20 % del total exportado en 2015.

Por un lado, esto favorece a la integración del país en la economía global, ya que permite posicionar los productos manufacturados en El Salvador en el mapa del comercio mundial, y por otro, su impacto en la economía no es despreciable, pues estas empresas son las responsables de aportar una parte significativa de las exportaciones salvadoreñas.

Cómo se financian las compañías multinacionales

Un punto medular en cualquier tipo de empresas, indistintamente de su tamaño, industria o mercado que atienda, es el financiamiento de sus operaciones e inversiones; y de esta realidad no se escapan las empresas multinacionales.

Liza Annabella Villareal

Vicepresidenta Adjunta de Banca Internacional
Global Bank Panamá

Como bien lo indica su nombre — *multinacionales*—, el tener presencia en diferentes países les proporciona varias ventajas frente a sus pares locales. Por ejemplo, ventajas fiscales, las cuales se ven traducidas muchas veces en su capacidad de poder financiar internamente sus inversiones, expansiones y la operatividad diaria. Sin embargo, no siempre es su única fuente de fondos.

Las entidades bancarias son, tradicionalmente, las fuentes principales de los recursos para todo tipo de compañías, incluyendo multinacionales, a las cuales se les ofrece la gama completa de productos activos, principalmente los que detallamos a continuación.

- **Líneas de crédito**, comúnmente utilizadas para satisfacer las necesidades de corto plazo, como son las de capital de trabajo, financiamiento de inventario y las operaciones de comercio exterior, entre otras. Es característico de este tipo de facilidades que se encuentren respaldadas por garantías fiduciarias, o bien sin garantías, cuando solo se basan en la solidez de las cifras financieras que presentan.
- **Leasing**, ya sea operativo o financiero, en donde el bien arrendado es la garantía de la operación. Se pueden arrendar tanto equi-

pos tecnológicos como flotas y maquinarias de todo tipo, entre otros.

- **Préstamos a término, de mediano y largo plazo**, entre otros, con garantías reales (bienes inmuebles), bienes muebles y documentos negociables, entre otros. Sirven principalmente para financiar proyectos específicos, como la adquisición de bienes, expansiones regionales y aumento de capacidades productivas, entre otros.

Es importante destacar que cada una de estas posee ciertas particularidades en cuanto a los términos que se manejan entre los diferentes países; no obstante, la esencia es la misma.

Adicionalmente, y debido al tamaño de los requerimientos, en muchas ocasiones un único banco no puede tomar el riesgo total para satis-

facer las necesidades de sus clientes, por lo que un grupo de bancos, liderados por uno o más, llamados *estructuradores*, se agrupan para organizar una facilidad sindicada, en la cual cada banco aporta un monto determinado por su apetito de ries-

go (influenciado por el país de operación, adonde se dirigen los fondos y la fortaleza de la compañía, entre otros factores) con el fin de alcanzar el monto solicitado por el cliente. En estos casos, a cada banco participante en la transacción le corresponden, proporcionalmente a su participación, todas las obligaciones y derechos que defina el contrato de crédito, incluyendo, en caso que hubieran, las garantías otorgadas para dichos financiamientos. En este tipo de





esquemas hay varios bancos y entidades que intervienen jugando diversos papeles de importancia, para el correcto funcionamiento de la operación, entre los cuales detallamos seguidamente los tres principales

- **Bancos estructuradores.** Como lo mencionaba anteriormente, son los que se encargan de recopilar toda la información del prospecto, analizar la viabilidad de la operación, definir la mejor forma de estructurar el crédito y levantar los fondos con los bancos que hayan invitado a la operación. A su vez, originan y le dan el seguimiento a toda la documentación legal para cumplir con las diferentes legislaciones a las que el crédito puede aplicarse.
- **Bancos agente.** Como su nombre lo indica, es aquel banco que se encarga de las labores de agencia, es decir, de administrar el contrato de crédito y demás contratos firmados para la operación. Es el encargado de velar por el fiel cumplimiento, por parte del deudor, de todas y cada una de las cláusulas estipuladas en los contratos. A su vez, se encarga de recopilar y canalizar los pagos a los diferentes bancos participantes, correspondientes a los pagos de intereses y amortizaciones de capital, así servir de mediador en las comunicaciones entre cada uno de los participantes y el cliente.
- **Bancos participantes.** Son todos aquellos que otorgaron fondos para dicho financiamiento, sin ocupar algún papel específico.

Por otro lado, el mercado de capitales es una opción muy viable para este tipo de compañías, debido a que un gran número de estas tienen la capacidad de poderse enlistar en las bolsas de valores de los países de sus sedes o bien en algún país donde operen. Dentro de esta amplia fuente de financiamiento podemos mencionar emisiones de títulos de corto plazo, como los papeles comerciales; títulos de plazos mayores, como los bonos; bonos convertibles en acciones, subordinados a otro tipo de deudas; acciones preferentes, acciones comunes, entre otros. El levantamiento de fondos por este medio incluye el estricto cumplimiento de las regulaciones dictadas por cada entidad responsable del mercado de valores local: las superintendencias de valores y las mismas bolsas.

Es muy importante señalar que el ser una compañía multinacional exige un mayor control y supervisión internos, ya que al tener presencia física en diversos países se ven impactadas por las legislaciones y regulaciones

aplicables, y porque, a su vez, tienen sus particularidades a la hora del levantamiento de fondos a través de cualquiera de las formas anteriormente descritas.

Como se hemos explicado, una compañía multinacional tiene un abanico de opciones para poder financiar sus requerimientos de capital, muchas de las cuales no son fácilmente accesibles para compañías locales. Esta amplitud de opciones les permite contar con un mayor poder de negociación frente a sus proveedores de fondos, gracias a la cantidad de negocios que pueden ofrecerles por el importante tamaño de sus operaciones, aprovechando de esta manera las economías de escala que poseen. Cada una de estas formas que mencionamos son muy bien analizadas, para siempre obtener los mejores términos y condiciones posibles, además de disfrutar de los beneficios que pueden ofrecerle cada una de estas fuentes de financiamiento y aquellos que reciben como incentivo al establecer operaciones en los diferentes países.

Las entidades bancarias son, tradicionalmente, las fuentes principales de los recursos para todo tipo de compañías, incluyendo multinacionales, a las cuales se les ofrece la gama completa de productos activos.

En busca de la multinacionalidad

A pesar de las dificultades que el país y la región centroamericana han soportado en los últimos años, el sueño de algunas empresas por establecerse fuera de sus respectivas fronteras no se ha disipado. Así lo ejemplifican algunas empresas salvadoreñas que están en busca de la multinacionalidad.

Josué Navarrete

Redacción *enlaces*

Estudiante Comunicaciones Utec



A sí como viajar al exterior plantea una serie de retos, comenzando por adquirir el boleto de avión, reservar el lugar de hospedaje y planificar trabajo que se tenga pensado realizar, hay empresas de capital salvadoreño que han dado un paso más y corrieron el riesgo: “han

viajado” para establecerse en mercados extranjeros en los años recientes, solventando todas las dificultades.

Con la aspiración de sumar la mayor cantidad de clientes a su cartera —que al largo plazo representen la sostenibilidad de la empresa y el beneficio de sus colaboradores—,

las empresas han tomado la decisión de “probar suerte” en mercados internacionales.

The Coffee Cup nació como una empresa familiar, al inicio de este siglo, instalada a las puertas del Aeropuerto Internacional de El Salvador “Monseñor Óscar Arnulfo Romero”. Ahora, en 2016, ya cuenta con operaciones en Honduras en nada menos que nueve tiendas. La estrategia directa consistió en mostrar el café y sus beneficios; esto fue uno de sus pilares para consolidarse en el ambiente nacional.

En el caso de Almacenes Siman, fue fundado por José J. Simán en 1921 en el área comercial del centro de San Salvador. Hoy en día Siman es una cadena de tiendas: tiene seis en El Salvador, cuatro en Guatemala, dos en Nicaragua y dos en Costa Rica; y a través de <https://www.siman.com/> está la tienda virtual disponible para los mercados de dichos países.

Para la empresa, “la apuesta a ser una multinacional viene dada por las oportunidades que ofrece la globalización de los proveedores y la facilidad de obtener los mismos productos en nuestras tiendas”, destaca un representante.

Mientras que, en el caso de un producto considerado nostálgico para el país —el café—, Leyla de Quirós, directora ejecutiva de The Coffee Cup, encontró en el 2000, en los viajeros su público objetivo, el mismo que le permitió llegar a Estados Unidos con un café *gourmet* cosechado en las fincas de El Salvador.

“Es un gran reto, acompañado de una gran satisfacción por poder compartir con



nuestro país hermano un café de altura, de calidad y orgullosamente salvadoreño. Las multinacionales son uno de los principales agentes del proceso de globalización, ya que se difunde incluso la cultura. “¿Y qué mejor que poder trasladar la cultura del buen café?” — cuestiona De Quirós.

Estas empresas fueron visionarias y apostaron por mercados de otros países. En el caso de Siman, abrió su primera tienda en Guatemala en 1993, para poder llegar, nueve años después, a Nicaragua, y en 2009 a Costa Rica. Mientras que The Coffee Cup salió del país en 2006 hacia la capital de Honduras, Tegucigalpa. Previamente, en 2004, inició operaciones en Austin, Texas, Estados Unidos.

Los retos son parte del crecimiento de una empresa, algo que, en el caso de The Coffee Cup, se evidenció con su llegada a la gran nación del norte, donde, después de una fuerte suma de dinero invertida y de constatar la tradición del servicio de bebidas de café

que caracteriza a ese país, aunado a los costos de mantenimiento, se vieron complicados los anhelos de crecimiento de la franquicia, originaria de Quality Grains. Pero todo eso no desanimó a sus dueños en el deseo de crecer.

Ofrecer un grano de *Coffea arabica L* (nombre científico del café) cosechado en El Salvador fue la principal estrategia. “Había que inculcar la cultura del café; que el capuchino no era el *latte* que les hacían pasar como capuchino”, afirma la directora ejecutiva de The Coffee Cup.

Mientras tanto, para Siman “la expansión que realiza es una oportunidad donde se pueden conquistar nuevos espacios y ampliar nuestra oferta de productos a una mayor demanda”, con lo cual han conseguido crecer en la región centroamericana, siendo así un referente en cuanto a tiendas de venta por departamentos.

El sector comercio siempre ha representado una parte importante del producto interno bruto del país, con lo cual, al preguntar si El Salvador es un país que brinda oportunidades a las empresas para convertirse en multinacionales, tanto el representante del almacén como el del servicio de café respondieron afirmativamente, a pesar de los inconvenientes surgidos en los años recientes debido a la in-

seguridad y otros factores externos que afectan la inversión extranjera directa, así como la doméstica.

Esteban García-Canal y Mauro Guillén, en *El auge de la nuevas multinacionales* (BBVA-OpenMind, 2015), afirman que en el futuro las empresas pueden tener la capacidad de hacer frente a la creciente incertidumbre, además de tener mayor flexibilidad en las relaciones con los empleados, para demostrar innovación y adaptación.

Según De Quirós, la constancia en el esfuerzo y la convicción de que el producto que se está vendiendo es un pilar importante en las oportunidades de expansión que pueda tener una empresa; y considera que son sus claves de éxito en más de diez años en el mercado salvadoreño, además de ser un modelo innovador y cuidando los detalles en la atención al cliente.

Todos estos factores permitirán que siga creciendo el número de empresas salvadoreñas que van en camino de la multinacionalidad, con el objetivo principal de seguir siendo una pieza clave del engranaje de desarrollo económico y social que el país necesita de forma urgente y constante, mostrando además las cualidades del empresario nacional.

Con la aspiración de sumar la mayor cantidad de clientes a su cartera —que al largo plazo representen la sostenibilidad de la empresa y el beneficio de sus colaboradores—, las empresas han tomado la decisión de “probar suerte” en mercados internacionales.



Zonas francas en El Salvador: atractivo para inversiones multinacionales de alto valor agregado

En El Salvador, los incentivos a inversiones de alto valor agregado adquieren importancia para revertir la tendencia histórica de bajo crecimiento económico.

Merlin Alejandrina Barrera López
Viceministra de Comercio e Industria
Ministerio de Economía

El Salvador cuenta, desde el año 2007, con legislatura específica constituida como el primer régimen de incentivos a la inversión privada del país, se trata de la Ley de Zonas Francas Industriales y de Comercialización y de la Ley de Servicios Internacionales, la cual fue creada con el objetivo de impactar positivamente en la atracción de inversiones y la generación de empleos. En el 2013 se reformaron estas leyes, principalmente con el fin de mejorar su funcionamiento.

La inversión privada, junto con otras variables macroeconómicas, constituye un elemento fundamental, tanto para el crecimiento económico alto y sostenido como para la generación de empleo con salarios justos, que permitan mejorar la calidad de vida de los trabajadores por la vía del aumento de la productividad de las empresas y de las capacidades de hombres y mujeres que componen la Población Económicamente Activa¹ del país.

A nivel macroeconómico, el débil crecimiento económico en El Salvador obedece fundamentalmente a la falta de inversión productiva local y extranjera y a un insuficiente dinamismo de las exportaciones, los cuales se concentran en bienes de bajo valor agregado. Los agentes económicos han venido respondiendo a señales que incentivan una orienta-



Merlin Alejandrina Barrera López, autora del artículo.

ción de los recursos hacia el consumo privado y las importaciones, al tiempo que el gasto del Gobierno en formación de capital fijo es exiguo, no así el corriente.

En respuesta a esta situación, los gobiernos de turno han formulado e implantado diversos instrumentos de política que han tratado de

revertir estas tendencias. Sin embargo, es únicamente con la articulación de todos los elementos y con apuestas claras que se puede superar el 2 % de crecimiento promedio de la economía salvadoreña.

Uno de los instrumentos aplicados en el país son los incentivos fiscales en los ámbitos

1. Población Económicamente Activa (PEA): según la Organización Internacional del Trabajo, son todas las personas que aportan trabajo para la producción de bienes y servicios durante un período específico. Incluye tanto a las personas con empleo como a las desempleadas.

nacional y municipal, otorgados en las zonas francas industriales y de comercialización y en los parques de servicios. Estos en armonía con los compromisos adquiridos por El Salvador ante la Organización Mundial del Comercio.

Las empresas multinacionales revisten alta importancia en el desarrollo de las zonas francas, ya que un porcentaje importante de las empresas que operan en estas tienen sus casas matrices instaladas en otros países y, por tanto, pueden ser consideradas como transnacionales.

En el país, las 217 empresas beneficiadas, tanto con el régimen de zona franca como con las inversiones que están fuera de estas (DPA), reportan activos por más de 673 mil millones de dólares y generan más de 75 mil empleos; de las cuales la mayor parte de las empresas acogidas bajo el régimen de zonas francas, son inversiones de capital con origen internacional.

Uno de los sectores productivos mayormente beneficiado en estas zonas es el de textil y confección, que, por poseer ventajas comparativas reveladas y alto potencial

Las empresas multinacionales revisten alta importancia en el desarrollo de las zonas francas, ya que un porcentaje importante de las empresas que operan en estas tienen sus casas matrices instaladas en otros países.

para desarrollarse en el corto plazo con alto valor agregado, se ha considerado como estratégico en la Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva. Política que integra y articula elementos considerados fundamentales para su desarrollo por los sectores productivos y que se está ejecutando en la actual administración pública.

Este sector es el principal exportador del país, con 2.374 millones de dólares, que representan el 49,8 % de las exportaciones totales; ventas internas por 700 millones de dólares; y con más de 151 mil empleos indirectos. De igual manera, se tienen los sectores de plástico, química farmacéutica y la industria aeronáutica; industrias de alto valor agregado, que son los principales generadores de empleo, exportaciones y ventas en El Salvador.

La experiencia es muy ilustrativa en el país, mostrando que la ejecución articulada de acciones de fomento a la producción puede traducirse en el desarrollo de la industria nacional. Al cierre del año 2015, el país se mantuvo atractivo y rentable para las inversiones extranjeras, alcanzando 1.060.3 millones de dólares; y 1.230 millones en inversión doméstica.

De manera que, en El Salvador, los incentivos a inversiones de alto valor agregado adquieren alta importancia para revertir la tendencia histórica de bajo crecimiento económico, convirtiéndose en uno de los instrumentos de gran potencial de contribución al desarrollo de los negocios y del país en su conjunto.



Las mejores multinacionales para trabajar en El Salvador

Algo a lo que muchos aspiran es trabajar para una empresa multinacional, ya sea por el prestigio de la organización, por las prestaciones, el ambiente o por otros aspectos que juegan un papel importante en el ámbito laboral. A continuación presentamos algunas de las claves del éxito de dos de las mejores empresas para trabajar en El Salvador, según Great Place to Work Institute.

Juan Carlos Mejía

Redacción *enlaces*

Estudiante Comunicaciones Utec

Aspectos como el trato de los empleadores, el funcionamiento de la empresa y el grado de satisfacción que tiene el personal son necesarios para determinar qué tan buena es una multinacional e integrarse en ella; para esto hay que recurrir a la opinión de los colaboradores, pues son quienes de primera mano conocen y conviven en las empresas. La institución encargada de determinar esta clasificación es Great Place to Work Institute, una entidad mundial que año con año realiza el *ranking* de las mejores empresas multinacionales para trabajar en determinado país.

El *ranking* del año 2015, correspondiente a El Salvador, fue liderado por empresas de gran

trayectoria en el mercado nacional, como HanesBrands, Scotiabank y Belcorp. El estudio se realiza con base en dos indicadores: el Trust Index, que se enfoca en el grado de confianza y credibilidad que posee la organización, y el Culture Audit, que se encarga de evaluar las políticas empresariales, los procesos y las iniciativas con respecto al capital humano y las prácticas internas.

Según María Elena Sikaffy, vicepresidenta de Recursos Humanos para Latinoamérica de Hanesbrands, una de las claves por las cuales se posicionaron como la segunda mejor multinacional para laborar en El Salvador es que "HanesBrands se esfuerza por mantener un clima laboral de motivación, respeto, trato

justo y equitativo en cada una de sus plantas de producción, pues nuestro negocio está en constante evolución, por lo que requerimos que nuestros colaboradores se sientan a gusto y felices en el desarrollo de sus labores".

Y es que tomar en cuenta la satisfacción de los colaboradores dentro de la organización es un punto muy importante. Tal como lo afirma el estudio Well-Being Index (Índice de Bienestar), realizado por la institución norteamericana Gallup-Healthways, la motivación de los colaboradores y el sentido de pertenencia generan diversos beneficios a las compañías, mientras que la falta de estos puede generar daños; y sostiene que solo en Estados Unidos las empresas que no dan

importancia a estos aspectos pierden hasta 300 billones de dólares en productividad anualmente.

En este sentido, Scotiabank ha puesto especial énfasis, pues como explica Claudia Rubio de Suárez, directora de Recursos Humanos del banco en el país: "Nuestra empresa es un institución comprometida con brindar un ambiente laboral agradable, así como una cultura organizacional basada en valores, pues mantiene firme su compromiso de ser una empresa en donde los colaboradores quieren trabajar y disfrutar de una experiencia de trabajo de la mejor calidad".

Pero ¿cuáles son las características que distinguen a estas empresas de las demás multinacionales a la hora querer pertenecer a su equipo de trabajo? Según Sikaffy, HanesBrands sobresale en el sector textil por su capacidad de anticiparse a los cambios para entender no solo el negocio en el que se encuentran, sino también por saber combinar las necesidades de producción en un clima laboral de bienestar, un ambiente de trabajo seguro y fomentando el trabajo en equipo.

Además, en empresas multinacionales como las anteriores, los colaboradores tienen oportunidad de ascender, pues dentro de las políticas empresariales tiene vital importancia la de proporcionar un ambiente de trabajo atractivo donde los profesionales prosperan, se fomenta el respeto y se valora la diversidad del talento, como es el caso de Scotiabank, institución que basa su funcionamiento en cuatro pilares básicos: *responsabilidad, respeto, pasión e integridad*.

Grandes empresas con grandes capitales humanos

HanesBrands y Scotiabank acumulan un aproximado de 12 mil trabajadores solo en El Salvador (10.295 y 1.594, respectivamente), lo que representa una gran cantidad de recurso humano y, por eso, un área muy difícil de manejar y dirigir; razón por la cual las empresas deben poner especial atención en la gestión de la comunicación interna, pues de esta depende en gran medida la motivación de los empleados.

Rubio opina que "la cultura de comunicación de Scotiabank fomenta la comunicación abierta, sincera y directa. El banco cuenta con diversos mecanismos que permiten a los colaboradores formular preguntas o expresar sus opiniones, desde reuniones individuales con los supervisores hasta encuestas anónimas", lo cual promueve la cercanía entre los jefes y sus subalternos, además de que ayuda a mejorar las relaciones interpersonales.

También apuestan por la realización de actividades que animan a formar lazos de identidad entre el empleado y la empresa; por ejemplo, encuentros deportivos o ferias de salud, talleres de arte para los hijos de los colaboradores, capacitaciones, reconocimiento a los mejores empleados, programas de voluntariado, actividades relacionadas con el desarrollo de la mujer y de toma de conciencia sobre grupos minoritarios, etc.

Por otro lado, las estrategias de HanesBrands se diseñan según cada país, pues, al ser una empresa con presencia en una

buena cantidad de naciones, es necesario establecer formas específicas para cada grupo de empleados y de esa manera fomentar las relaciones de confianza. Sikaffy destaca que todas las plantas de la empresa ponen a disposición varios canales de comunicación para que los colaboradores puedan expresarse, por ejemplo: mesas redondas, buzones de sugerencias, puertas abiertas, pláticas con gerentes y encuestas de opinión.

HanesBrands puede también sentirse orgullosa por ser una de las empresas con los índices más bajos de rotación laboral, puesto que sus empleados se sienten verdaderamente a gusto en su "clima"; incluso poseen un programa permanente de voluntariado corporativo que les permite desarrollar sus talentos y ponerse a disposición de sus comunidades. Este programa los empodera y los convierte en colaboradores orgullosos de pertenecer a dicha organización. Los voluntarios salvadoreños de HanesBrands dedicaron más de 65 mil horas de servicio al cierre del año 2015.

En un país como El Salvador, que posee un recurso laboral activo considerable, es difícil posicionarse como una excelente multinacional para trabajar en ella. Sin embargo, los elementos que marcan la diferencia son la relación directa y la comunicación continua entre aquella y sus colaboradores, que son la esencia y el alma de cualquier compañía; y esto es algo que empresas como Scotiabank y HanesBrands descubrieron, y por esa misma razón actualmente son dos de las mejores empresas multinacionales para laborar en el país.



Beneficios de laborar en una empresa multinacional

¿Alguna vez se ha preguntado si le convendría trabajar en una firma internacional? La respuesta a esa inquietud radica en la importancia de aceptar retos laborales que vayan más allá del área de confort. Las multinacionales presentan grandes oportunidades para dar el salto definitivo hacia la excelencia profesional, a través de beneficios como la posibilidad de escalar dentro de la organización o especializarse en una determinada área, todo en función del crecimiento personal.



Juan Carlos Mejía
Redacción *enlaces*
Estudiante Comunicaciones Utec

Entrar como empleado a una empresa multinacional es llegar a un mundo nuevo con oportunidades de crecimiento y adquisición de experiencia laboral extraordinaria. Las grandes compañías, a diferencia de las más modestas, son las más rigurosas para elegir a su equipo de trabajo, razón por la cual se considera que tienen un entorno con personal talentoso y con excelente capacidad de funcionamiento, condiciones que producen una alta eficiencia en la productividad.

Lou Adler, gerente general y fundador de The Adler Group, firma especializada en ayudar a compañías a implementar una contratación de personal con base en el desempeño, describe en su libro *The Essential Guide for Hiring & Getting Hired* (La guía esencial para contratar y ser contratado) una serie de ventajas que vuelven muy atractivas a las grandes compañías para iniciar una carrera en ellas, pues —como lo afirma— “muchas empresas grandes ofrecen programas de rotación para dar a sus nuevas contrataciones una amplia variedad de posiciones; y si tú ingresas a una, no hay mejor manera de comenzar una carrera”.

Así mismo, sostiene que las empresas multinacionales destinan parte de su presupuesto para implementar programas de entrenamiento y adaptación, para los nuevos elementos que se van sumando, y de esta forma los empleados con deseos de

formar parte de una gran firma pueden así familiarizarse desde el inicio con sus ideales y su forma de trabajo. Mientras que las compañías pequeñas no pueden invertir en esta área, lo cual genera un punto débil para ellas y dificulta el desempeño de su *staff*.

Por otro lado, Colette Martin, columnista de la revista *Forbes*, señala otras ventajas. Por ejemplo, aparte del acceso a beneficios como el seguro social, las grandes empresas ofrecen también mayor flexibilidad para lograr cambiar de posición y tener estabilidad laboral, es decir, es un elemento muy atractivo para aquellos profesionales que disfrutan de los retos, pues fácilmente uno podría desplazarse desde un equipo enfocado en el desarrollo hacia otro especializado en *marketing* o servicios, lo cual no requiere la búsqueda de un nuevo empleo.

Además, dice que dentro de una multinacional existe la facilidad de trasladarse de un papel de índole técnica a uno en el que se trabaje más con la coordinación de proyectos o manejo de personal. Al mismo tiempo, los colaboradores tienen la oportunidad de volverse expertos en determinada área debido a la extensa variedad de departamentos que funcionan en la organización y, sobre todo, porque dentro de la compañía existen áreas especializadas, pues gracias a su enorme presupuesto pueden invertir en estos sectores.

Adler también sostiene que las ventajas de trabajar en este tipo de empresas es que los colaboradores no son condenados a permanecer en un solo puesto durante toda su vida laboral, sino que pueden escalar posiciones y además establecer una fuerte red de contactos profesionales que les abrirán puertas a nuevas oportunidades en el futuro, y se construirán lazos importantes con líderes influyentes en el negocio, que pueden funcionar, convenientemente, como referencias personales.

No todo gira en torno al salario y las prestaciones

Un detalle muy importante, en este tema, es que los profesionales que tienen la oportunidad de ser parte de una compañía multinacional aprenden, durante sus carreras, que la experiencia obtenida no se limita al aspecto profesional, sino que se aplica a la vida cotidiana y, por supuesto, contribuye a su formación como agentes de cambio, tanto en la sociedad en general como en el mundo laboral.

Mark Stephens, fundador y CEO de la empresa tecnológica IDR Solutions, señala diferentes aspectos en los que los empleados de una gran empresa se benefician; sostiene que en las multinacionales los empleados tienen



la oportunidad de apreciar todo el panorama, conocen lo que él describe como lo "bueno, lo malo y lo feo" de una organización, es decir, que en un equipo tan grande de colaboradores se observan tanto buenas como malas ideas, y se aprende también a tomar decisiones correctas, pues es lo que hace grandes a estas compañías, en primer lugar.

Stephens también menciona que los colegas son, casi siempre, personas muy inteligentes y con buenas relaciones interpersonales; personas que poseen un amplio sentido de la creatividad y compromiso por el trabajo, lo cual influye inevitablemente en un agradable clima laboral que, a la vez, funciona para que los trabajadores se sientan parte de una comunidad grande de profesionales con una misma filosofía, fortaleciendo así su sentido de pertenencia hacia la organización.

Lou Adler, también hace hincapié en que los profesionales formados en grandes empresas tienden a desarrollar un espíritu emprendedor, aunque no todos, pues es bien sabido que muchas personas exitosas en la actualidad construyeron sus empresas a partir de la experiencia adquirida en grandes firmas de impor-

tancia internacional, lo cual supone que estas son como un trampolín para hombres y mujeres con visión y una excelente escuela para aprender a administrar su propio negocio.

Para concluir, Stephens agrega que trabajar para una entidad de este tipo no solo ayuda a desarrollar capacidades técnicas, sino también ejerce gran influencia para adquirir habilidades diplomáticas y políticas, pues son las grandes compañías las que poseen públicos extensos o consumidores masivos, a quienes es necesario saber tratarlos, mejorando así invaluablemente la imagen personal y, por supuesto, la corporativa.

En la actualidad, en El Salvador existe una buena cantidad de empresas multinacionales que buscan el mejor talento humano para incorporar a sus filas, siendo esto un incentivo para la fuerza laboral en el país. Áreas como las de la industria, los alimentos, las bebidas, los servicios, *call centers* o empresas de tecnología son opciones muy recomendadas. La fórmula consiste en tener un espíritu visionario más la voluntad por aceptar los retos que se presenten, lo que resulta en el éxito profesional.

Estabilidad laboral en una multinacional

Las organizaciones globales y multinacionales, viven en constante cambio, donde la valoración de la cultura, la gente y la gestión humana como aliado estratégico es clave.

Fidelina Corado

Consultora en Gestión Humana

Docente de la Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado Utec

Anivel generacional, la idea de estabilidad laboral es diferente. Los distintos sucesos de la vida y la actualización de la tecnología han hecho mella en este aspecto, lo cual se refleja mejor en el siguiente cuadro.

| |
|--|
| Generación Baby boomers (Nacidos entre 1943 y 1960) |
| Ansían estabilidad laboral, valoran la familia y las empresas familiares y reconocen la lealtad y antigüedad laboral como parte de sus valores. |
| Generación X (Nacidos entre 1969 y 1981) |
| Se interesan por la formación a nivel de postgrados, fomentan la participación de la mujer y la aspiración a estabilidad laboral para ocupar puestos jerárquicos altos en las empresas, dada su experiencia y formación. |
| Generación Millennials (Nacidos entre 1982 y 2001) |
| Su idea de estabilidad laboral está relacionada con su decisión de permanecer en las empresas, dependiendo de si estas cumplen con sus expectativas de desarrollo, flexibilidad y ambiente laboral y de las relaciones de confianza con quienes los lideran. |

Cuadro: Elaboración propia. Las fechas de las generaciones son retomadas de livingmagazine.life.

Estos cambios, tanto en la educación como en el ámbito laboral, ponen en perspectiva la eficacia de los sistemas en los que se desenvuelve el mundo. La educación se ve obligada a cambiar, enfocándose más en el

estudiante, en las competencias y en el uso de nuevas tecnologías para formar y preparar a la nueva generación; para entrar y funcionar en un mercado laboral que también ha hecho cambios.

En el ámbito laboral, las organizaciones tratan de comprender estas diferencias y han iniciado cambios importantes que respondan a esas diferencias. Los puestos de trabajo exigen que, quienes los ocupan, tengan las competencias clave requeridas para lograr la misión; y la gente espera un ambiente laboral enriquecido, para su desarrollo personal y profesional.

El entendimiento de estos y otros aspectos ha llevado, a las globales y transnacionales, a dar prioridad y reconocer a la gestión del talento humano como eje transversal para el logro de la ejecución de la estrategia empresarial, para contar con el talento que la organización requiere, propiciando una estabilidad laboral que le permita, tanto en el corto como en el largo plazo, el logro de su desarrollo organizacional.

Mientras algunas empresas miden y dan seguimiento a su índice de rotación de personal, otras no le dan importancia. Sin embargo, la incorporación de esta medición pone en el foco la estabilidad laboral. Surge la pregunta: ¿cuál es la tasa de rotación correcta?

Es difícil dar una respuesta única. Dependerá del giro del negocio, de la generación predominante, de las políticas de la gestión del talento humano que tenga la empresa; de la expectativa de la empresa respecto a la estabilidad laboral en función de su



desarrollo organizacional; del momento que vive la empresa (si está en crecimiento o en reducción/reorganización) y de la cultura de la organización, específicamente de sus valores.

De ahí que es importante analizar la rotación con profundidad, especialmente la originada por las renunciaciones, pues estas expresan la decisión de las personas de retirarse de la empresa y cortar el compromiso y la relación laboral. Es una forma de decirle a la empresa que no les ha satisfecho sus expectativas.

Satisfacer las expectativas obliga a diseñar estrategias de empleo creativas e innovadoras, que van desde la búsqueda del talento, usando técnicas que hace algún tiempo eran insospechadas, hasta mecanismos de retención del talento poco tradicionales, que mantengan a los talentos poseedores de competencias clave dentro del negocio. La estabilidad laboral es responsabilidad de la organización.

En este contexto, las compañías, sean globales o transnacionales, han influido en impulsar estos cambios, generando ventajas como las siguientes:

- Fomento a la diversidad y al enriquecimiento de las culturas organizacionales.
- Modernización de la gestión del talento humano, incorporando a los ámbitos locales herramientas y técnicas actualizadas para la atracción, retención, motivación, desempeño y desarrollo del talento.
- Contar con estrategia de desarrollo de la gente, les permite el acceso a oportunidades de desarrollo profesional: planes de carrera, aprendizaje, capacitación y de trabajo en otros países.
- En casos de reorganizaciones, propician nuevas formas de contratación y empleo, tales como reubicación, flexibilidad laboral, teletrabajo, trabajo en casa, trabajo independiente y el *outsourcing*.
- Mejora de los procesos de desvinculación de personal y fomento al apoyo para la relocalización (*outplacement*).

Pese a estas ventajas, también se generan algunas desventajas que se contraponen a la estabilidad laboral, que son las siguientes:

- En casos de fusiones y adquisiciones, hay reorganizaciones que provocan cambios estructurales que podrían reducir el tamaño de la estructura, lo que provoca rotación de personal, dejando fuera a talentos ya desarrollados, sea por decisión de la empresa o por decisión de la gente, ante ambientes inciertos.

- Si la empresa no implementa planes de desarrollo del talento en el corto plazo y trae talento extranjero, podría generar desmotivación en colaboradores locales, por el lento acceso a puestos de mayor nivel jerárquico.
- La gente enfrenta situaciones que le exigirán una fuerte inteligencia emocional y capacidad de adaptación, ya que debe acelerar la aceptación del cambio, desaprender y aprender nuevas competencias y adaptarse a la nueva compañía.

- Si no se gestiona el cambio y la transformación cultural, la organización pone en riesgo el éxito de la operación.

En conclusión, las organizaciones globales y multinacionales viven en constante cambio, en el que la valoración de la cultura, la gente y la gestión humana como aliado estratégico es clave. Mantener la estabilidad laboral del talento que requieren para enfrentar dichos cambios y transformaciones les permitirá avanzar en su desarrollo organizacional y aportar al desarrollo económico y social en los países donde operan.



Movilidad y expatriación laboral

El intercambio de comercio y la expansión de operaciones hacia otros países no son nuevos, pero sí que está teniendo un importante crecimiento en los últimos años. Lo anterior obliga a las empresas a pensar en programas de movilidad de sus colaboradores, ya que el conocimiento y la experiencia adquiridos por ellos no pueden ser remplazados o aprendidos tan rápido por colaboradores locales.

Lissette Canales de Ramírez

Decana Facultad de Ciencias Empresariales Utec

El inicio de operaciones de una empresa en otro país mayormente es realizado por empleados claves de la organización procedentes del país de origen, inclusive algunas multinacionales mantienen una política de contar permanentemente con empleados originarios del país base de la empresa. La oportunidad de trabajar en el extranjero, ya sea de forma temporal o permanente, puede representar una gran oportunidad para el desarrollo

profesional de una persona, pero también puede volverse una experiencia negativa si tanto la empresa como el colaborador no han considerado las implicaciones de una movilidad laboral o de una expatriación.

Según un informe de movilidad en Latinoamérica (Latam), realizado en 2007 por Manpower, la movilidad se manifiesta de múltiples formas, desde diferentes esquemas de circulación de talento impulsados por las empresas globales hasta los nuevos

modelos de teletrabajo; en concordancia, la dinámica de la localización transnacional de los procesos operativos de las empresas, la integración de cadenas de suministro transfronterizas y transregionales, y el ritmo del comercio mundial aumentan las tensiones del mercado laboral, provocando mayor movilidad internacional de personas. Al igual que los bienes, los requerimientos laborales de la actividad económica moderna trascienden las barreras geopolíticas.



Hay oportunidades importantes para Latam. De hecho, la principal oportunidad para latinoamericanos es el bono demográfico. La presente y quizá las próximas dos generaciones enfrentarán la intensa globalización del talento humano, es decir, Latam tiene la oportunidad de proveer de talento humano a otros países que tienen problemas demográficos. Sin embargo, para ello debe haber preparación y educación. En la región hay muchas personas con visión global que están cada vez más convencidas y seguras de que la experiencia de estudio o trabajo a escala internacional es parte del individual *branding*.

Algunos de los tipos de movilidad laboral que las empresas multinacionales ofrecen son los siguientes:

Commuting

Cuando la persona acude periódicamente a una oficina central y se mueve por tiempos cortos entre las oficinas de diversos países.

Asignaciones de corta estadía

Asignación de un talento global en un país por un tiempo determinado, habitualmente inferior a un año, por razones de capacitación o de intercambio de competencias (*Short term assignment*).

Movilidad internacional con esquema local

Cuando la empresa promueve o permite que el talento se traslade de un país a otro, pero por políticas internas o necesidad de contención de costos no asigna el estatus de expatriado, sino que contrata a la persona en la oficina local del país de destino como si fuese oriundo.

Expatriadas

Personas de alto nivel en las organizaciones, con visión integral del negocio y que una corporación envía a otro país durante un plazo de varios años para hacerse cargo de la operación integral o para capacitar a ejecutivos locales.

Con base en lo anterior, cada vez resulta más necesario para las personas en edad económica productiva estar preparadas para una eventual oportunidad de movilización e inclusive expatriación. La mayoría de multinacionales cuentan con programas y políticas claramente diseñadas para procesos de movilidad y expatriación. Aun así, puede darse el caso que la empresa para la que se trabaja todavía no cuente con políticas ni metodologías para la expatriación y que en el mediano plazo se esté pensando en iniciar operaciones en otro país.



Hay dos formas de ver o considerar el proceso, desde la perspectiva de la empresa. Antes de iniciar operaciones esta debiese considerar aspectos importantes, como elaborar una política de expatriación coherente con las necesidades y recursos de la empresa, revisar el mercado laboral del país destino, así como la normativa legal. Lo anterior con el objetivo de lograr un equilibrio entre los costos de la empresa y el bienestar y las compensaciones del colaborador que se ha de expatriar. La empresa también debe asegurarse de los compromisos legales, tributarios y sociales en ambos países.

Para el empleado, es importante estar seguro del paquete de beneficios que recibirá al aceptar un trabajo fuera de su país. Comúnmente, entre los elementos que se deben negociar están el alojamiento, la mudanza, la atención médica, los gastos de educación para hijos, viajes al país de origen y, en excepcionales casos, el apoyo de la empresa para la búsqueda de trabajo para la (el) cónyuge.

Es importante que, como colaboradores, las personas sean realistas con sus expectativas; es decir, no debe esperarse el vivir en una casa de lujo o que la empresa proporcione un vehículo último modelo, por ejemplo. Por lo que, para tener una idea más concreta de qué esperar, se sugiere al colaborador que trate de contactar a otras personas que conozca, que hayan trabajado bajo esta esta modalidad, ya sea en la

propia empresa o en otras organizaciones. El ser realista implica también ser flexible al momento de la negociación con la empresa, ya que, si bien la empresa lo está considerando para una posición importante en el extranjero, también es cierto que la tasa de desocupación en la región latinoamericana se está incrementando por la desaceleración económica en varios de sus mercados. En otras palabras, si un colaborador tiene una posición muy dura al momento de negociar los beneficios, es probable que sea sustituido por otro colaborador del país de origen o de otro en el que la empresa ya tenga operaciones.

El tipo de contrato que se firma, el pago de impuestos en el país destino y la moneda con la que le pagarán el salario también son aspectos importantes. Antes de que acepte un puesto en otro país, se le sugiere informarse sobre los costos de alojamiento, alimentación, colegios, servicios, etc.

En conclusión, la dinámica de regionalización y expansión de operaciones hacia otros países puede representar una oportunidad laboral importante; pero es necesario, tanto para empleadores como para colaboradores, considerar antes de tomar una decisión aspectos como los siguientes: salario, permiso de trabajo, vivienda, seguro médico, asistencia legal, vehículo, vuelos al país de origen, vacaciones, plus por peligrosidad, duración de la estancia y condiciones de repatriación.

Trabajando en el extranjero: la experiencia de una expatriada



Vivir en otros países es haber empacado, ya por varias veces, la vida en un par de maletas para volver a comenzar de nuevo en otro país, en otro trabajo, con otras personas, otra cultura y, a veces, otro idioma. Una experiencia que tal vez puede asemejarse a emprender un peregrinaje de varios años por diferentes lugares desconocidos, haciendo paradas de tres años o más en cada uno de estos lugares, que es el tiempo promedio que duran los contratos de los trabajadores extranjeros en otros países.

Claudia Nieves

Vicepresidenta de Marketing
Millicom El Salvador

En el caso de la expatriada —quien hoy les escribe estas palabras—, las paradas del viaje como trabajadora extranjera han sido: Bélgica, República Dominicana, Honduras y, ahora, El Salvador. Una vida así, mirada desde afuera, no se entiende, no se explica, puede parecer una locura, en su mejor expresión. Pero una vida así vivida, desde adentro, llega a ser una vida plena y satisfactoria, con recuerdos y aprendizajes que aceleran el desarrollo de una persona, su entendimiento del mundo y sus sociedades.

A las personas que tienen este estilo de vida, aunque sea por un par de años, se les llama *expatriados*. *Expatriado*, un término que

a mí me causa curiosidad porque se queda un poco corto en la descripción de la situación y de la verdadera experiencia de vida que es vivir y trabajar en otro país. El prefijo *ex*, por lo general, se usa cuando algo ya no lo es más, es decir, para referirse a una situación anterior o también a algo que está *fuera de*, por ejemplo: excusa, extrabajo y expatriado. Sin embargo, en mis años fuera de Colombia, mi primera patria, puedo decir que vivir como expatriada no es solo vivir fuera del propio país; vivir la experiencia de trabajar en una compañía fuera de casa es mucho más que eso.

Cuando se vive en otros países, cada país tarde o temprano se hace parte de ti. Entonces se deja de tener una sola patria

para pasar a tener dos patrias, tres patrias y a veces más. Por esta razón, me parece que sería mucho más conveniente y preciso el término *multipatriado*, es decir, una persona que tiene múltiples patrias; eso es más justo y adecuado con la experiencia maravillosa de experimentar otras culturas, otros mundos. En cada nuevo país ganas una nueva casa, una nueva familia, una nueva patria.

Las ventajas de una vida de cambios y de varias patrias son muchísimas a nivel de crecimiento personal y laboral. Cuando se sale de los muros de la seguridad y se tiene que vivir en otro país no hay alternativa; el recién llegado tiene que ser flexible y aprender a depender de otros, ya que sin las personas



originarias de la nueva patria jamás se lograría nada, ni siquiera pasarla bien. Se aprende a valorar las cosas que ya no se tienen; a lidiar con la incertidumbre, la soledad y el miedo; a seguir la intuición, a confiar en desconocidos, a forjar la resiliencia; a forcejear con la propia mente y sus pensamientos; y, en últimas, se aprende a entregarse a ese plan mayor que nos ha llevado a nuevas tierras.

Además de todo lo anterior, se da uno cuenta de que no se necesita mucha materia para ser feliz: todo cabe en dos maletas de 20 kilos cada una —si se tiene suerte—, y, sin excepción, todo lo material es reemplazable, todo. Hay que viajar ligero y aprender a dejar cosas atrás, a mermar los apegos, ya que tarde o temprano hay que partir y dejar atrás bienes preciados, pero también personas que quieres y querrás toda la vida. Esta es sin duda la parte más difícil.

Aparte de las ventajas, hay, por supuesto, unos cuantos golpes culturales que se sufren de vez en cuando mientras se aprenden vocabularios, formas de ser y límites propios de cada cultura. No todos pueden entender el cambio cuando este, por lo general, aterra; y tampoco es necesario que lo entiendan. Cada uno tiene su camino y cada uno lo recorre de diferente manera. Muchas personas a veces

Seguramente en algún momento llegará la hora de 'sentar cabeza'. Pero mientras ese momento llega la mejor recomendación que puedo dar a las personas que por poco o mucho tiempo viajan a otros países es que se dediquen a disfrutar de lo que cada uno ofrece; que se dediquen a celebrar y a agradecer la enorme oportunidad que nos da la vida.

preguntan cuál es el objetivo, el último fin de viajar y vivir en otros países, sin darse cuenta de que el camino mismo lo es.

Si hablamos de otras desventajas —desde mi punto de vista— podría decirse que la mayor desventaja, por llamarle de alguna manera, es que nunca más se estará completo de nuevo. Cuando has vivido en un país, has subido sus volcanes, has nadado en sus lagos, te has bañado en sus mares, has amado a su gente, bailado su música, comido su comida, has cambiado la arepa por la pupusa... Y llega el momento de marcharse. Entonces siempre un pedazo de la persona se queda en el país. Uno se marcha de la nueva patria incompleto, una parte se queda; y de ahora en adelante recordarás todo lo vivido con mucha alegría, pero también con cierta nostalgia.

Seguramente en algún momento llegará la hora de 'sentar cabeza'. Pero mientras ese momento llega la mejor recomendación que puedo dar a las personas que por poco o mucho tiempo viajan a otros países es que se dediquen a disfrutar de lo que cada uno ofrece; que se dediquen a celebrar y a agradecer la enorme oportunidad que nos da la vida.

Esta expatriada que hoy comparte su experiencia con ustedes está dedicada a disfrutar de El Salvador —en donde hay tanta vida y naturaleza— y a tratar con el gran recurso de este país que es su gente, gente que quiere lo mejor para su nación, gente que acoge a los extranjeros como familia y les hacen sentir como en casa. Gente con ideales elevados como la paz, la prosperidad, el desarrollo. Con esta gente da gusto vivir.



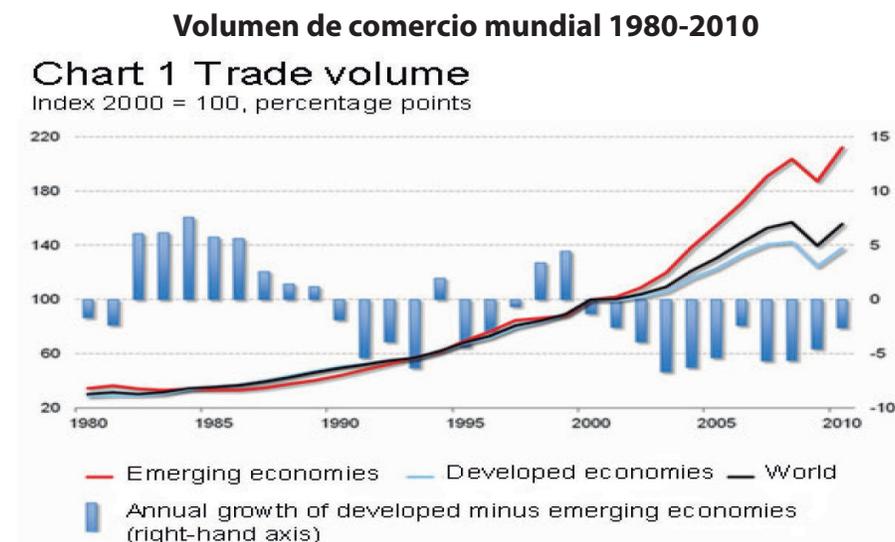
Gerentes globales: la nueva forma de competir

Actualmente es difícil utilizar la palabra globalización sin provocar sentimientos encontrados. El mundo de hoy, dividido por el fanatismo religioso, las ideologías, la discriminación y la desconfianza, pareciera que está más fragmentado que en toda su historia. Sin embargo, el proceso de globalización se expande inexorablemente; las naciones se empeñan en remover los obstáculos al libre flujo de bienes y servicios; el comercio y las operaciones internacionales continúan su extraordinario crecimiento.

Carlos Romero Cañadas
Senior Associate Consultant PRAXIS Corp.
Docente de Maestrías Utec

El comercio mundial de bienes y servicios creció, según la Organización Mundial del Comercio (OMC), del 2005 al 2014, de 13.025 billones a 23.874 billones de dólares, casi el doble; aun y cuando, según Roberto Azevedo, director General de la OMC: "En los últimos años el crecimiento del comercio ha sido decepcionante, debido en gran medida a la prolongada atonía del crecimiento del producto interno bruto mundial después de la crisis financiera. Según nuestras previsiones, va a continuar la lenta recuperación del comercio, pero esta tendencia podría verse fácilmente debilitada, habida cuenta del crecimiento económico todavía frágil y las constantes tensiones geopolíticas... El comercio puede ser un instrumento de política poderoso para potenciar el crecimiento económico y el desarrollo. Eliminando las medidas proteccionistas, mejorando el acceso a los mercados, evitando políticas que distorsionen la competencia y procurando acordar reformas de las normas del comercio mundial, los gobiernos pueden impulsar el comercio y aprovechar las oportunidades que este ofrece a todos".

No cabe la menor duda de que los gobiernos —a juzgar por la cantidad de tratados de libre comercio, de tratados unilaterales y el accionar de las organizaciones unilaterales, entre otros— continuarán con las acciones necesarias para fomentar el crecimiento del comercio



Source: IMF. Trade volume is the sum of exports and imports divided by two, in real terms. Developing countries are included in the emerging economies group.

Fuente: International Monetary Fund.

internacional. A largo plazo, la globalización es de beneficio para todos.

Las empresas se ven forzadas a globalizarse por diversas razones: mercados locales saturados, incrementar las ventas, adquisición de tecnología, adquisición de recursos, atenuar riesgos y la amenaza de la competencia extranjera.

Esta expansión de operaciones a través de fronteras, de culturas, de ámbitos políticos y jurídicos, en conjunción con todos los avances tecnológicos, ciertamente requiere un tipo diferente de talento humano y de una nueva manera de explotarlo eficientemente. El éxito de las empresas depende de un claro entendimiento de este nuevo clima en los

Cómo obtener beneficios en las negociaciones comerciales

Las empresas están identificando oportunidades de negocios a escala internacional, pero quizás no se han percatado que dicha tarea conlleva negociar con muchos interlocutores comerciales y deben estar preparadas para ello.

Juan Gabriel Quintero

Subdirector de Administración de Tratados Comerciales
Ministerio de Economía

Cuando las empresas locales se encuentran en los albores de la tan anhelada internacionalización, se enfrentan a muchas decisiones cruciales que serán determinantes para el éxito de sus operaciones globales, entre ellas, las relacionadas con qué vender, dónde y con quién hacerlo, así como con identificar a aquellos aliados estratégicos que les permitirán obtener los resultados deseados.

Les tocará jugar el papel de compradores —cuando tengan que tratar con proveedores— y de vendedores, una vez que sus productos o servicios se encuentren en la “parrilla de salida” y deban enfrentarse a los compradores internacionales, quienes tendrán quizás muchas más opciones para elegir.

Con estos últimos actores deberán sentarse a negociar y, eventualmente, pactar algunas condiciones de compra-venta, que son tan necesarias para cerrar las operaciones internacionales, tales como el precio y la calidad de los bienes, los tiempos de entrega, la forma en que se harán los pagos y los “términos internacionales de comercio”, denominados *Incoterms* (por sus siglas en inglés).

El interrogante que surge al respecto es: ¿cómo pueden las empresas obtener beneficios de esas negociaciones? Y, en ese sentido, se sugieren algunas claves que pueden ayudar a las empresas que están identificando oportunidades de negocios a escala internacional, pero que quizás no se han percatado que dicha tarea conlleva negociar con muchos interlocutores comerciales y deben estar preparadas para ello.

1. Tener claros los objetivos. Algunas empresas buscarán cerrar un negocio a toda costa desde la primera negociación; otras, en cambio, buscarán crear una relación perdurable, para así obtener mayores réditos a largo plazo.

Este punto podría estar influenciado incluso por factores culturales, de tal suerte que las compañías anglosajonas por lo general tienden a ser mucho más prácticas en sus negociaciones, buscando ir al grano de una sola vez, mientras que las asiáticas tienden a favorecer la relación de negocios





a mediano y largo plazo. Las empresas deben tener mucha claridad sobre los objetivos que persiguen en las negociaciones.

2. Planificar la estrategia más adecuada.

Sería un error creer que la estrategia que ha ayudado a una empresa local a cerrar negocios en el mercado interno también resultará adecuada con compradores internacionales.

Cada contraparte es diferente y, por tanto, no se debería adoptar la misma estrategia en todos los casos. La estrategia que se ha de desarrollar podrá variar de caso a caso, pero siempre deberá coincidir con los objetivos previamente establecidos.

3. Identificar los intereses de la contraparte.

Por lo general, la mayoría de empresas caen en la trampa de únicamente preocuparse, u ocuparse, en los objetivos que estas desean alcanzar en una negociación, sin considerar que la contraparte ha accedido a negociar porque también tiene intereses y aspiraciones particulares que busca lograr con la negociación.

Se recomienda estudiar detenidamente a la contraparte, identificando sus posibles intereses, sus márgenes de maniobra y sus posiciones defensivas, a fin de que se preparen con mucha cautela y anticipación las posiciones defensivas con las que se contrarrestarán sus argumentos.

4. Basarse en argumentos sólidos para justificar las posturas adoptadas.

Un *no* en una mesa de negociación es una *reacción* y no precisamente una *posición* de negociación.

Las empresas deben preparar adecuadamente sus argumentos y posturas, así como estar listas para explicar tanto los motivos por los cuales desean obtener algo como las razones por las que no les será posible ceder a las pretensiones de la contraparte.

5. Invierta todo el tiempo disponible en prepararse.

Dedique tiempo para conocerse y para conocer a la contraparte; recabe toda la información que esté disponible en relación con la situación financiera y el posicionamiento que ostenta su contraparte en el mercado meta.

Asimismo, es importante conocer aspectos vinculados con el entorno de la negociación, como las costumbres, los hábitos y las reglas que siguen en los negocios. Todo ello contribuirá a crear un entorno favorable para el desarrollo de las negociaciones y propiciará llegar a acuerdos sustantivos.

6. Estar atento al lenguaje corporal.

Los gestos y las posturas dicen mucho en la mesa de negociación, pero a la vez le dirán muy poco si no se les presta la debida atención. Observe atentamente los labios de los interlocutores mientras ellos hablan y mire los ojos de su contraparte mientras usted habla, así podrá evaluar su reacción a lo que usted está diciendo.

La única manera de aprender a negociar de manera eficaz es, precisamente, negociando. Por tanto, es vital ejercitarse en negociaciones que no entrañen mayor riesgo, a fin de estar preparados para aquellas en las que se requerirá de una mayor dosis de capacidad negociadora.

Proceso de fusión o adquisición de una empresa



Una fusión se da cuando dos o más empresas deciden integrar sus patrimonios y formar una nueva. Mientras que una adquisición se realiza cuando una empresa compra las suficientes acciones o activos de otra para hacerse del control sin llevar a cabo una fusión.

Yang Chang Caro

Director Gerente General en YCC Solutions SAC
VP de Finanzas y Administración en Globokas Perú SAC
Catedrático en la Universidad de Piura, Lima, Perú

Según el tipo estructura societaria, la fusión se puede desarrollar con la creación de una nueva empresa; o se puede dar que una de las empresas absorba a la otra u otras empresas.

Según la estrategia, las fusiones pueden ser las siguientes:

- **Horizontal.** Conocida también como *fusión estratégica*, hace referencia a la compra o fusión de un competidor directo o una empresa en la misma rama de negocio con el objetivo de lograr una mayor cuota de mercado o de lograr economías de escala.
- **Vertical.** Conocida también como *integración vertical*, hace referencia a la compra o fusión de un cliente o proveedor con la finalidad de asegurar la venta del producto o el suministro de materias, respectivamente.
- **Conglomerado.** En este tipo de operaciones las empresas no tienen una relación

directa, sin embargo, la compra o fusión se hace en el entendido de lograr eficiencias y generar valor a través de las consecuentes sinergias.

Por qué hacer una operación de fusión o adquisición

Las motivaciones de estas operaciones pueden tener diferentes orígenes, como las siguientes:

- Creación de valor para el accionista
- Mejorar la gestión de la empresa adquirida
- Aumentar la participación de mercado
- Aumentar la rentabilidad
- Buscar productos y servicios complementarios
- Concentrarse en la actividad principal
- Alinear estrategias
- Optimizar uso de recursos
- Abandonar actividades maduras

- Demanda de liquidez por parte del accionista
- Necesidad de recursos para financiar pérdidas

Siendo generalmente el objetivo de estas operaciones la creación de valor. Este valor se genera a partir de las sinergias que existan entre las empresas que forman parte de la operación. Esto se da tanto en ambientes nacionales como, cada vez más, en ambientes internacionales, dada la apertura de los mercados y la globalización.

Cuál es el proceso de una fusión o adquisición

Estos procesos inician con la decisión estratégica de una de las empresas o por una oportunidad de mercado no esperada. En esas circunstancias, las empresas toman decisiones internas para iniciar el proceso de acercamiento con el posible objetivo.

Tomada la decisión, se delega el proceso a la unidad interna respectiva de la empresa o se contrata alguna empresa con experiencia en la gestión de este tipo de operaciones para que se encargue de la búsqueda y selección del objetivo.

Durante el acercamiento se suele firmar un acuerdo de confidencialidad, para que las partes puedan compartir información. Con dicha información, la empresa procede a hacer una valoración de la empresa objetivo y a preparar una propuesta de compra. Si se llega a algún acuerdo preliminar, se suele firmar una carta de entendimiento entre las partes para evitar que nuevos postulantes ingresen en la negociación por la compra de la empresa objetivo.

Posteriormente, como parte del proceso de compra, se debe hacer un *due diligence* orientado a confirmar que la información utilizada en la valoración sea razonable y que cubra niveles materiales de riesgos para el comprador, en los aspectos financieros, legales, fiscales, laborales, operativos y otros, dependiendo del rubro del negocio. Estos procesos son llevados, de preferencia, por empresas de prestigio y reconocidas para evitar ambigüedades y para que los datos revelados sean confiables.

Con esta información se preparan los ajustes que las valorizaciones de la empresa requieran y se negocian las condiciones de compra. En este punto se puede llegar a un acuerdo de compra, o puede darse el caso que las partes no lo logren. Si se llega a un acuerdo de compra, se procede a la firma del contrato, en el que se establecen las condiciones de la compra.

Finalmente, se establece un plan de transición que define los objetivos que se deben de lograr para asegurar que se mantenga la operatividad del negocio y, en la medida de lo posible, también que las sinergias estimadas durante la valoración de la empresa se cumplan.



Cómo hacer exitoso el proceso de una fusión o adquisición

Seguir el proceso completo de una compra permite mitigar el cometer errores en la compra de una empresa, siendo la planificación y la ejecución del plan de transacción el factor clave para el éxito de una compra. Detrás de este plan esta una adecuada comunicación al personal de sus condiciones laborales, dado que son ellos el activo más importante para el éxito de la operación.

Este plan define el equipo integrador, el equipo ejecutor de cada acción definida, el seguimiento estricto del cumplimiento de las sinergias estimadas y las adecuadas acciones necesarias para lograr la implementación de la compra de manera efectiva y diligente.

Detrás de la elaboración de este plan está la consideración de mitigar o eliminar una serie de condiciones que suelen pasar en una compra. Estas son las siguientes:

- Rechazo de la cultura entre las compañías involucradas.
- Mala implementación del plan y resistencia al cambio.
- Poca información sobre las compañías al momento de fusionarse.
- Haber sobrestimado las sinergias o no identificado las entropías.
- Sobrestimación del comportamiento del mercado.



Ilustración 1. Proceso de una fusión o adquisición

Qué sabemos de procesos de fusiones o adquisiciones en Latinoamérica

Según Deloitte, en su informe de enero 2016, a lo largo del 2015 se completaron 997 (5 % menos que el 2014) acuerdos de fusiones o adquisiciones en el mercado latinoamericano. La inversión total realizada en estos acuerdos fue de 80.9 mil millones de dólares (35 % menos que el 2014).

Los seis países de Latinoamérica con mayor nivel en términos de transacciones, durante el 2015, fueron: Brasil (44 %), México (14 %), Chile (10 %), Colombia (6 %), Perú (6 %) y Argentina (6 %). Estos seis países concentraron el 86 % del total de las operaciones.



* El tamaño y el número de la burbuja hace referencia al monto invertido en USD mil millones

Ilustración 2. Países con mayor actividad de Fusiones y Adquisiciones (Mergers and acquisitions, M & A, por sus siglas en inglés) Informe Deloitte Mercado de Fusiones y Adquisiciones de Latinoamérica, Primer Trimestre de 2016.

En 2015, el 82 % de los acuerdos se concretaron en cinco industrias: Consumo Masivo (CM), 237 acuerdos; Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (TMT), 153 acuerdos; Manufactura (MFC), 150 acuerdos; Energía y Recursos Naturales (EGR), 145 acuerdos; y Servicios Financieros (SF), 137 acuerdos. Respecto a la actividad de fusiones y adquisiciones del 2014, las mismas cinco industrias predominaron el mercado, pero en este caso con el 84 % del volumen total de acuerdos.



Ilustración 3. Volumen de Acuerdos por Sector. Elaboración propia con datos del Informe Deloitte Mercado de Fusiones y Adquisiciones de Latinoamérica, Primer Trimestre de 2016.

La verdadera razón de los problemas de comunicación de su equipo multinacional

En las empresas multinacionales, los miembros del equipo tienen que compartir información con colegas de todo el mundo. Sin embargo, por una serie de razones, esta información no se comparte a menudo con la eficacia que debería.

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

Martine Haas, profesora de Gestión de Wharton, se interesó en saber exactamente qué temas eran los principales responsables del ruido en esta comunicación vital, y qué se puede hacer para mejorarlo. Haas y Jonathan Cummings, de Fuqua School of Business de la Universidad de Duke, revelaron sus hallazgos en el estudio "Obstáculos en la búsqueda de conocimiento en equipos multinacionales: ¿qué diferencias son más importantes?" ("Barriers to Knowledge Seeking within MNC Teams: Which Differences Matter Most?"), publicado por la *Revista de Estudios de Negocios Internacionales*. En la siguiente entrevista con Knowledge@Wharton, Haas detalla sus descubrimientos y habla de lo que significan para los gerentes en una economía global.

A continuación, una versión editada de la entrevista.

Lidiar con las diferencias

La investigación fue motivada por la idea de que las multinacionales utilizan un gran número de equipos para hacer su trabajo, pero tienen dificultades para proporcionar un buen resultado; y sabemos que esto es un gran problema para muchas empresas. Hay gente de todo el mundo en las empresas y muchos no comparten lo suficiente su información, sus conocimientos con los demás, o tanto como deberían. Así que estamos tratando de entender por qué sucede, qué problemas enfrentan los equipos y cómo se pueden superar.



El objetivo específico del estudio es la diversidad de estos equipos. Nos ocupamos de cuatro tipos diferentes de diversidad. Tenemos personas ubicadas en diferentes lugares geográficos y personas de diferentes nacionalidades. Tenemos personas que trabajan en diferentes partes de la organización y las llamamos *diferencias estructurales*. Hay personas que pertenecen a diferentes perfiles demográficos, algunos son más mayores que otros. Algunos llevan en la compañía más tiempo que otros. Por lo tanto, hay muchas clases de diferencias. La cuestión que nos preocupa es saber cuál de estas diferencias realmente importa cuando se trata de compartir el cono-

cimiento y, por otra parte, cuáles son los más importantes. Esa es la pregunta que queremos responder en la investigación. Para ello, reunimos los datos de una encuesta única, con más de 2.000 miembros de cerca de 289 equipos. Por lo tanto, casi 290 equipos de una empresa multinacional muy grande y bien conocida, con más de 100.000 empleados en todo el mundo. Reunimos datos sobre todas las diferencias entre los miembros de estos equipos, e investigamos mucho para entender qué diferencias eran más importantes y cómo podrían ser superadas. Analizamos, en particular, si las personas se conocían y habían trabajado juntas antes. Este era un indicador que podría ayudarles a superar las diferencias.

Lo importante es el lugar

La verdadera pregunta era: ¿qué diferencias son más importantes? Estamos analizando los cuatro tipos de diferencias: geográfica, de nacionalidad, estructural (personas que trabajan en diferentes partes de la estructura de la organización) y demográfica. Se encontró que dos tipos de diferencias eran mucho más importantes que las otras dos, y, en particular, las diferencias geográficas han tenido una importancia verdaderamente significativa. Trabajar en diferentes países y en diferentes estructuras —es decir, en diferentes partes de la estructura de la empresa— importaba. Cuando digo que importaba, esto significa que creaba barreras en la búsqueda del conocimiento en el equipo; las barreras que impedían a la gente

pedir ayuda entre sí o información relacionada con el trabajo. Las diferencias demográficas y de nacionalidad también importaban. También crearon barreras a los miembros del equipo, pero no tanto como las otras dos. Las diferencias más llamativas fueron las diferencias geográficas y estructurales. Sin embargo, la buena noticia es que las personas que habían trabajado juntas con anterioridad en un equipo podían superar, en cierta medida, las barreras geográficas y las estructurales. Por lo tanto, estos resultados son fundamentales.

La importancia sorprendente de las diferencias estructurales

Yo creo que el descubrimiento posiblemente más impresionante —y que salió a relucir temprano cuando examinamos los datos— era la importancia de las diferencias estructurales. Cuando pensamos en equipos multinacionales, se presta mucha atención al hecho de que las personas trabajan en diferentes partes del mundo y pertenecen a distintas nacionalidades. Estas personas, por norma general, también vienen de diferentes partes de la empresa. Tomamos nota de que se trataba de una barrera muy fuerte, en algunos aspectos, la más fuerte de todas. Así que el hecho de que las personas trabajaran en las diferentes divisiones de la empresa —las diferentes áreas funcionales o diferentes unidades de negocio— era algo realmente problemático para los miembros del equipo. Creo que eso es lo que más nos sorprendió, ya que el enfoque suele recaer en la nacionalidad y la geografía.

Lecciones importantes para los gerentes de multinacionales

Creo que en parte es importante reconocer la variedad real de diferencias. Tenemos la tendencia a insistir en las diferencias específicas. Por ejemplo: sabemos que el hecho de que estemos en diferentes zonas horarias es un gran problema, y eso es parte del trabajo de los que están en diferentes ubicaciones geográficas. Sabemos que cuando la gente de un equipo habla diferentes idiomas, eso pesa. Los gerentes tienden a centrarse en algunas cosas muy obvias que realmente salen a relucir cuando hay una dispersión internacional. Sin embargo, el factor estructural, por ejemplo, que resultó ser sorprendentemente importante por lo general no se toma mucho en cuenta en los equipos globales. Creo que, en el caso de los directivos, la lección más importante es ser conscientes de que hay una muy amplia variedad de diferencias a las que debemos prestar atención, y monitorear si realmente queremos



que la gente comparta todo lo que sea posible en los equipos.

Un factor positivo para los gerentes es que, si hay personas que han trabajado juntas antes, esto ayuda. Así que cuando se están formando equipos, nuestra investigación sugiere que se debe realmente prestar atención a esto porque es importante. Sabemos que hay muchas cosas muy buenas en el hecho de que las personas hayan trabajado juntas en el pasado. Sin embargo, a menudo no incluyen las personas con este perfil, porque estamos tratando de formar el mejor equipo para un proyecto en particular, por lo que tendemos a minimizar este criterio. Sin embargo, la investigación muestra que los gerentes se beneficiarían enormemente si tratan de formar un equipo con personas que ya se conocen un poco.

Otros descubrimientos importantes

Probablemente el descubrimiento más importante que hicimos fue señalar que la nacionalidad no es tan importante. Por lo tanto, las diferencias de nacionalidad no importan; nacionalidad es donde la persona nació, de dónde viene y su lengua materna. Por lo tanto las diferencias crean una barrera para la búsqueda del conocimiento entre las personas, pero nos pareció que esto es una barrera mucho menos importante que el hecho de que las personas se encuentren en diferentes países. Si estamos en el mismo país y tenemos diferentes nacionalidades, eso realmente no importa mucho. Si estamos en diferentes países —incluso si tenemos la misma nacionalidad—, eso sí que es importante. Los equipos multinacionales son objeto de mucha atención. Tenemos la tendencia a centrarnos demasiado en estas diferencias interculturales y en las diferencias nacionales. Nuestra investigación muestra que, en realidad, si comparamos estas diferencias con otros tipos de diferencias, son importantes, pero no tanto, al parecer, como la ubicación geográfica o la estructura organizacional.

Innovar

Gran parte de la investigación en esta área es sobre los equipos, y hay un poco de investigación —no mucha, por supuesto— en equipos multinacionales. La mayoría de la investigación tiende a centrarse en uno o dos tipos de diferencias. Así que en gran parte de ella dirán que la nacionalidad importa, o que las diferencias geográficas son importantes. Hay numerosa investigación sobre equipos distribuidos geográficamente. Sin embargo, no conozco ningún estudio que haya reunido tantos tipos de diferencias y haya dicho: “Bueno, si nos fijamos en todas las diferencias juntas, veremos que todas son importantes y que, de hecho, crean barreras en los equipos. Sin embargo, vemos que algunas tienen un peso mucho mayor que las demás cuando las ponemos juntas.” Creo que esa es una de las cosas que distinguen a nuestro estudio. Otro aspecto de ella es que tenemos una amplia muestra de equipos para comparar. Hay alrededor de 290 equipos, más de 2.000 miembros. Analizamos cada uno de los pares individuales de estos equipos. Este es un conjunto mucho más amplio de datos y mucho más rico, con muchas diferencias específicas que los encontrados en estudios anteriores.

Próximos pasos

Jonathan Cummings, coautor del estudio, y yo, hacemos mucho trabajo de investigación relacionado con los equipos de organizaciones grandes y complejas, como las grandes multinacionales, y la cooperación, en general, que se observa en estas empresas. Una cosa que me interesa mucho son las condiciones que permiten a los equipos ser más eficaces y, en este caso concreto, en particular los equipos de las multinacionales. Ellos tienen diferencias y, en general, es imposible hacerlas desaparecer. ¿Cuáles son las condiciones que pueden ayudar a estos equipos a tener más éxito? Y no solo en términos de poder compartir efectivamente los conocimientos, sino también lo que hace que sean innovadores. ¿Qué los hace más eficaces y más capaces de poner en práctica sus proyectos o programas?

Economía colaborativa: un nuevo y emergente modelo de negocios

La economía colaborativa es una nueva forma de intercambio de bienes y servicios, que, de acuerdo con diferentes fuentes y al cliché en el ciberespacio —porque aún no es un término que puede encontrarse en un diccionario económico— se refiere a un sistema económico en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales como sitios web, redes sociales, aplicaciones web y móviles.

Lisette Canales de Ramírez

Decana Facultad de Ciencias Empresariales Utec

Un artículo publicado por Universia-Knowledge@Wharton, expone cómo la economía colaborativa se está abriendo paso en los mercados latinoamericanos, con Brasil, México y Argentina a la cabeza, siendo seguidos muy de cerca por Perú. Siempre en el mismo artículo, Ricardo Pérez, profesor de Innovación Digital de IE Business School y autor del “Informe Economía Colaborativa en América Latina”, elaborado por IE Business School y el Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin), señala que estos cuatro países concentran el 69 % del número total de iniciativas de Latinoamérica.

Destaca también que se trata de un ecosistema muy joven y que la gran mayoría de estas iniciativas han sido creadas en los últimos cinco años, cuya generación se ha visto potenciada por la rapidez en la adopción de tecnologías y por la popularización de las plataformas para estructurar relaciones tradicionales de intercambio.

Algunos ejemplos de estos modelos de negocios son los siguientes:

- Intercambio de ropa: ThredUP, Traper.
- Autos compartidos: Zipcar, SideCar, Lyft, Bluemove, Getaround, Uber.

- Préstamos: LendingClub, Prestader.
- Alojamiento de viajeros: Hipmunk, Airbnb, Vayabl.
- Trueque de comida: Comparto Plato, Shareyourmeal.
- *Crowdfunding*: KickStarter, Verkami.

El éxito que estos modelos de negocios están teniendo en la región se debe a que ofrecen soluciones más eficientes a los potenciales clientes, en comparación con los actores que actualmente compiten en el mercado. Los sectores en los que ha predominado el desarrollo o creación de estos modelos de negocios son transporte y alojamiento. Sobre el porcentaje que ocupan por sector, Pérez manifiesta que el alquiler/*renting* supone un 27 % del total de iniciativas en la región.

Más allá del intercambio, la economía colaborativa está dando muestras de tener ciertos beneficios, entre los que pueden mencionarse: la reutilización y optimización del uso de los recursos, la generación de ahorros significativos, la generación de ingresos extras para los que la practican, así como contribuir a generar un mejor tejido social a través de la práctica de valores como la solidaridad y la generosidad.



En contraposición, aun cuando este modelo tiene beneficios, los emprendedores están luchando por superar ciertos desafíos, como el desconocimiento de estos negocios por parte de la población, el difícil acceso a la financiación y la desconfianza de los clientes.

En El Salvador, algunas iniciativas que pueden considerarse economía colaborativa son los grupos de emprendedores en Facebook El Mercadito y La Placita. Otra plataforma de este tipo de economía muy utilizada en el país es OLX. Lo malo es que esta plataforma también ha sido utilizada para algunas acciones de estafa a los usuarios, lo que valida uno de los desafíos enfrentados por los emprendedores a través de estos nuevos modelos de intercambio de bienes y servicios.

Duramas: la unidad exportadora de ADOCC

Hablar de Duramas es hablar de su gente, un equipo altamente comprometido con los valores empresariales, objetivos estratégicos y sobre todo con la tradición de alcanzar la excelencia iniciada por su fundador, don Roberto Palomo, hace más de 60 años.

Redacción *enlaces*

Duramas es una empresa especialista en el diseño y producción de zapatos cocidos a mano sobre la horma. Este es un proceso completamente artesanal, el cual se ha convertido en punta de lanza para que la empresa pueda tener presencia en mercados a escala mundial.

Duramas, que nació en El Salvador en 1970, a lo largo de estos años ha logrado tener presencia en más de 15 países de los cinco continentes. Duramas tiene 600 empleados en temporada normal y más de mil cuando es alta la demanda, por lo cual esta multinacional considera a su personal como el activo más importante. “El desarrollo

organizacional, clima laboral y trabajo en equipo son claves en el día a día para poder garantizar el bienestar del equipo de trabajo”, explica Sergio Larios, gerente general de Duramas S.A. de C.V.

Ante un mercado global cada día más competitivo, Duramas considera que la diversificación, la mejora continua en los procesos internos y un acertado manejo de la estructura de costos son claves para poder mantener el nivel de competitividad y hacer frente a los continuos cambios del entorno mundial.

La filosofía de ver a sus clientes como socios estratégicos ha sido el mecanismo

a través del cual —explica— han logrado transformar las relaciones comerciales en el efecto de ganar-ganar. Al mismo tiempo, han elevado los estándares en temas como la atención al cliente, el desarrollo de producto y los tiempos de entrega, los cuales han jugado un papel protagónico en la visión global de la empresa.

“Lograr la alineación estratégica de todos los equipos que conforman Duramas es nuestra lucha diaria, y consideramos que es parte del éxito de las empresas exportadoras”, comenta Larios y agrega que el convertir la visión y la misión en planes tácticos operativos reales les hace garantizar y fortalecer el éxito.

Dado que la cartera de clientes de Duramas está compuesta por marcas reconocidas mundialmente, esto los motiva a reinventar el concepto de *customer service*. De hecho, esta es su principal apuesta que deben cumplir en 2016, pues buscan alcanzar la excelencia en esta área, a través de la formación de módulos de servicio al cliente, para tener una mejor comunicación con ellos y así proveer respuestas rápidas, con una actitud propositiva y proactiva, que los guíe en la búsqueda de alternativas y les brinde un seguimiento constante y una alta atención a los detalles. El objetivo de esta multinacional es lograr entender y atender de manera integral las necesidades de sus clientes, según el gerente general de la empresa.



Competencias que buscan las multinacionales en el talento humano salvadoreño

En un mundo globalizado como el de hoy, las competencias que las multinacionales buscan son variadas, dependen de las responsabilidades de cada cargo y de otras variables que se determinan dentro de cada organización.

Ana Chavarría
Coordinadora de País
Fuerza, Reclutamiento y Selección de Personal



Mucho se habla en la actualidad de la globalización y el impacto que esta tiene en la conformación de los trabajos modernos. Aunque también es verdad que, al momento de ejercer una labor, mientras en unas culturas se valora el orden y la organización en otras es la capacidad creativa e improvisación para el manejo de adversidades en el ámbito laboral lo que se aprecia.

Durante las entrevistas de trabajo se hacen preguntas que abarcan la información laboral y académica, pero sobre todo las relacionadas con los trabajos anteriores, pretendiendo identificar competencias específicas que hagan resaltar al solicitante del resto de

los posibles candidatos o talento humano salvadoreño.

Pero para concretar el tema, ¿qué es la competencia laboral? Desde el concepto de la Universidad Técnica *Federico Santa María* de Chile, se podría decir que es *"la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea"*.

A continuación se mencionan algunas competencias que entran en este rango.

- **Habilidades sociales:** que se pueden englobar así a la adaptación al cambio, flexibilidad, control emocional, capacidad de aprendizaje, entre otras, juegan un

papel muy importante al momento de tener curriculums similares y se tenga que seleccionar a la persona adecuada para el cargo, para que realice el trabajo eficaz y eficientemente.

- **Liderazgo:** otra de las competencias necesarias tanto para coordinar grupos como para guiar la consecución de objetivos. Es importante destacar la capacidad de persuasión para influir en las decisiones de terceros.
- **Capacidad de análisis:** esta cualidad tiene bastante demanda dentro de ciertas empresas; es la capacidad de separar el



- **Iniciativa:** muy de la mano con la persuasión, es requerida en trabajos donde definitivamente no es una opción tener una actitud pasiva. Por el contrario, se necesita que el candidato tenga una disposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de que lo empujen. No basta con tener la voluntad de hacer algo, es necesario dar un paso adelante y hacerlo realidad.
- **Autocontrol:** es la capacidad de sobrellevar los problemas del día a día y manejar las circunstancias con una mente analítica.
- **Comprensión:** de vital importancia para líderes, jefes y cargos que estén en contacto con dirección de personal; esta empatía será beneficiosa con los compañeros de trabajo, pues el tener un ambiente laboral adecuado trae mejoras en todos los sentidos para las organizaciones.
- **Identificación con la compañía:** una de las competencias que no pueden

faltar es buscar que el empleado sea capaz de identificarse con la visión y misión de la compañía; la filosofía de la empresa. La lealtad hacia las empresas y la búsqueda de crecimiento y desarrollo interno se vuelven atractivas y beneficiosas tanto para el empleado como para la compañía.

- **Idiomas:** en un mundo que cambia constantemente, con empresas que poseen representaciones en diferentes países, el conocimiento de otros idiomas es una oportunidad para continuar creciendo.

Es por todo esto que las diferentes compañías, específicamente las multinacionales, deberán elaborar un perfil del candidato en el que no solo resalten la importancia de los requerimientos laborales y académicos, sino también ciertas competencias o cualidades de personalidad que serán necesarias e importantes para desempeñarse de forma satisfactoria en el puesto de trabajo.

problema de las personas involucradas para resolverlo de la manera más conveniente o adecuada en términos económicos, tiempo, asignación de personal o recursos empleados al mismo tiempo.

- **Creatividad:** generando nuevas ideas, nuevas asociaciones, soluciones originales.
- **Trabajo en equipo:** no solo el candidato deberá realizar sus tareas individuales, sino también colaborar en un ambiente con más personas. Puede que se busque lo contrario y se evalúe la capacidad de trabajar en solitario si el puesto lo demanda.



Importancia de la competencia en un libre mercado

Normalmente, cuando se habla de sociedad de libre mercado, dependiendo del sector político, veremos incongruencias y posturas inflexibles con respecto al tema. Es por ello que resulta necesario analizar su relevancia.

Sergio Gajardo Ugás*

Consultor en el área de Marketing Digital, Chile

Como definición, y para no enredarnos en el análisis de este modelo económico, podemos decir que el mercado libre es un sistema en el que el precio de los bienes o servicios es acordado por consentimiento entre los vendedores y los compradores mediante las leyes de la oferta y la demanda.

Nuestro análisis lo haremos desde el punto de vista del *marketing* y de los beneficios que este modelo económico tiene tanto para el oferente como para el demandante.

Si entendemos que un mercado es un lugar físico —o virtual en esta época— donde se transan bienes y servicios entre oferentes y demandantes, encontramos nuestra primera paradoja: ¿quién debe asegurar o supervisar que estos mercados sean libres y que estén al alcance de todos?

Si bien el Estado debe dar todas las garantías para que los mercados funcionen libremente, este solo debe velar por el cumplimiento de las normas establecidas en cada país con objetivos claros y no tratar de controlar, fijar o subvencionar productos, ya que esto a la larga traerá problemas tanto a los productores como a los consumidores. Los ejemplos



Sergio Gajardo Ugás, autor del artículo.

*Autor de los libros *Marketing, otra forma de ver el marketing* y *e-Business: más que un canal de distribución*.

más claros son la situación económica de Venezuela y el precio de los combustibles.

En Chile la entidad que está encargada de velar por la libre competencia es la Fiscalía Nacional Económica (FNE); su misión es "defender y promover la libre competencia, actuando en representación del interés público, como organismo especializado, para evitar que agentes con poder de mercado atenten individual o conjuntamente contra la libertad económica, procurando así el mayor bienestar general de la sociedad.

Las ventajas de la libre competencia de mercado son las siguientes:

- ✓ Crea riqueza a través de libre ejercicio de la competencia.
- ✓ Mejora los estándares de calidad de bienes y servicios.
- ✓ Permite alcanzar el desarrollo socio-económico de un país.
- ✓ Da libertad al consumidor de elegir.
- ✓ Genera ambientes políticos con libertades y participación.

Para Milton Friedman, la única responsabilidad social de la empresa es generar ganancias (cfr. "The social responsibility of business is to increase its profits", *New York Times Magazine*, 1970).

Para entender este mercado, se puede realizar una serie de preguntas, llamadas *las 7 Q*, y son las siguientes:

1. ¿Quién constituye el mercado? Ocupantes.
2. ¿Qué compra el mercado? Objetos.
3. ¿Por qué compra el mercado? Objetivos.
4. ¿Quién participa en la compra? Organización.
5. ¿Cómo compra el mercado? Operaciones.
6. ¿Cuándo compra el mercado? Ocasiones.
7. ¿Dónde compra el mercado? Establecimiento comercial.

Para lo anterior asegurando que todo funcione, el mercado debe funcionar como una competencia perfecta, con las características como las siguientes

- ✓ Alto número de empresas participantes
- ✓ Libertad en la asignación de precios
- ✓ Productos similares en cuanto a sus características
- ✓ Total transparencia de la información
- ✓ Ausencia de *marketing*

Sabemos que lo anterior es tremendamente difícil de cumplir, por lo que debemos innovar, cambiar y estar en constante adaptación a los cambios del mercado.



El destacado profesor Charles Handy, de la London Business School of Economic, ha planteado un pensamiento que tiene mucho que ver con la competitividad: "Las empresas necesitan más personas insensatas que en lugar de adaptarse al mundo deben estar dispuestas a cambiarlo. Personas que se animen a pensar lo impensable, pero que usen la seducción en este nuevo desafío de ser y hacer diferentes cosas para diferentes propósitos, clientes y mercados". Pero eso no significa ser inconsistentes, sino ser flexibles, llegando la empresa a mercados masivos con un producto, y a otro, apuntando a satisfacer gustos especiales.

Los primeros que tienen que entender esta paradoja son los *key account managers*, con la frase clave: *comprensión del mercado en su momento, usando las armas adecuadas para provocar el verdadero proceso de seducción*.

Para crecer en forma constante, el profesor Handy plantea que el secreto está en iniciar un nuevo período de esa curva en forma de S que rige la vida de cualquier empresa, justo antes de que llegue a su punto máximo y empiece a declinar.

A ello se suma el hecho de evitar la complacencia interna, es decir, hay que pensar en nuevas ideas, productos, mercados y formas de hacer las cosas. Experimentar constantemente porque el mercado es una procesión de gente que entra y sale... Hay que comprenderlo con mucha rapidez.

En el fondo, hablamos de aplicar el concepto de Adam Smith, de "preocupación por los demás". Para ello hay que usar la imaginación

y la emoción y encontrar el concepto clave, el mercado meta clave, pero siempre apelando a las emociones y las sensaciones.

La praxis del *warketing* plantea una gran fuerza en las tácticas, pero a la vez el uso de las armas de la seducción sustentadas en los conceptos de *love making*, o creación de afecto a las marcas, en un continuo esfuerzo por mantener y afianzar la lealtad de los consumidores.

En un mundo tan competitivo, como el actual, lograr que tus clientes digan "te amo" implica entender el poder de los consumidores, ya que internet está planteando una nueva manera de contactarse con estos.

Los mercados de marcas pasarán a ser conceptos de antaño. La publicidad deberá acomodar la mejor manera de construir sus mensajes y entender el sentido que debe tomar el cambio y acertar en cuál es el servicio adecuado para cada cliente, y conceptualizar en función de los requerimientos mejorando el manejo del conocimiento.

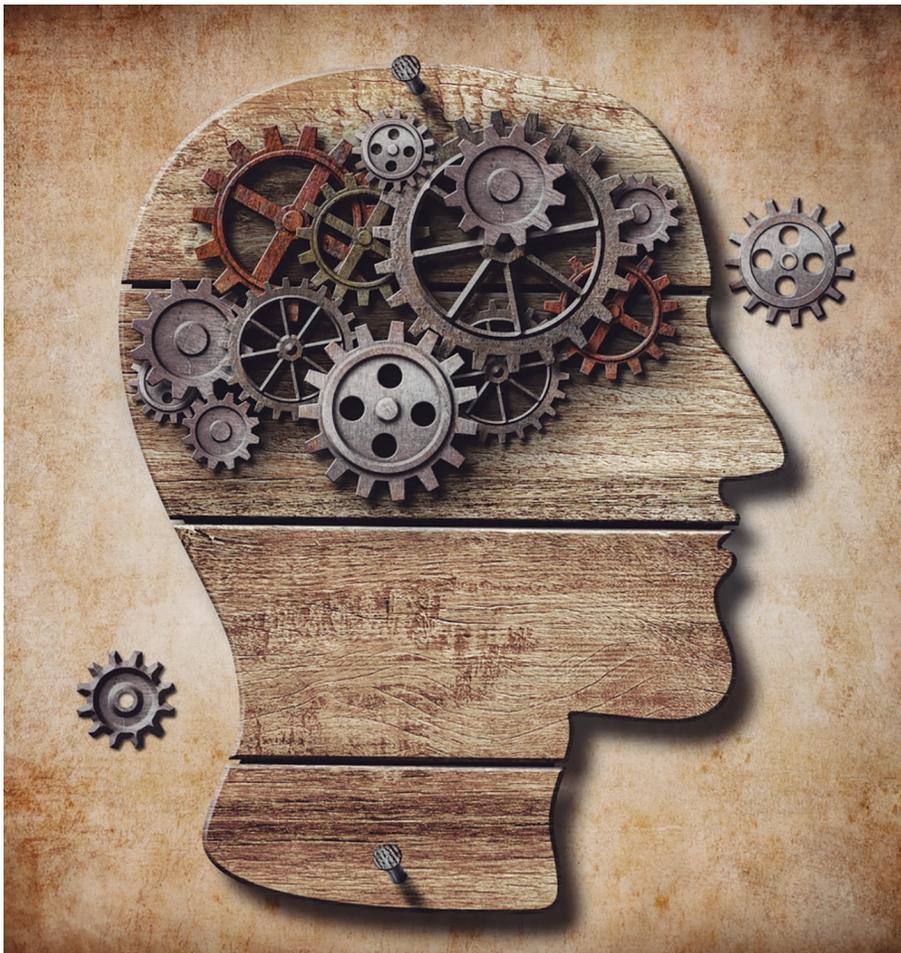
Hoy no basta con tener sentido creativo: es necesario manejar la creatividad y el cambio permanente como paradigmas predominantes.

La integración con el medio en todo sentido es primordial, junto con una visión sistémica de la competitividad. Esto significa conceptualizar en función competitiva, pero sin dejar de lado la emoción no solo la del consumidor, sino la que impregna cada rincón de la empresa. De repente, ahí salen las mejores argumentaciones para enfrentar creativa y emocionalmente al receptor del mensaje.

¿Cómo se comporta la mente cuando tomamos una decisión?

Michael Platt, profesor de Marketing de Wharton, quiere entrar a nuestras cabezas. En concreto, quiere saber por qué la gente toma las decisiones que toma y qué influye en tales decisiones.

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



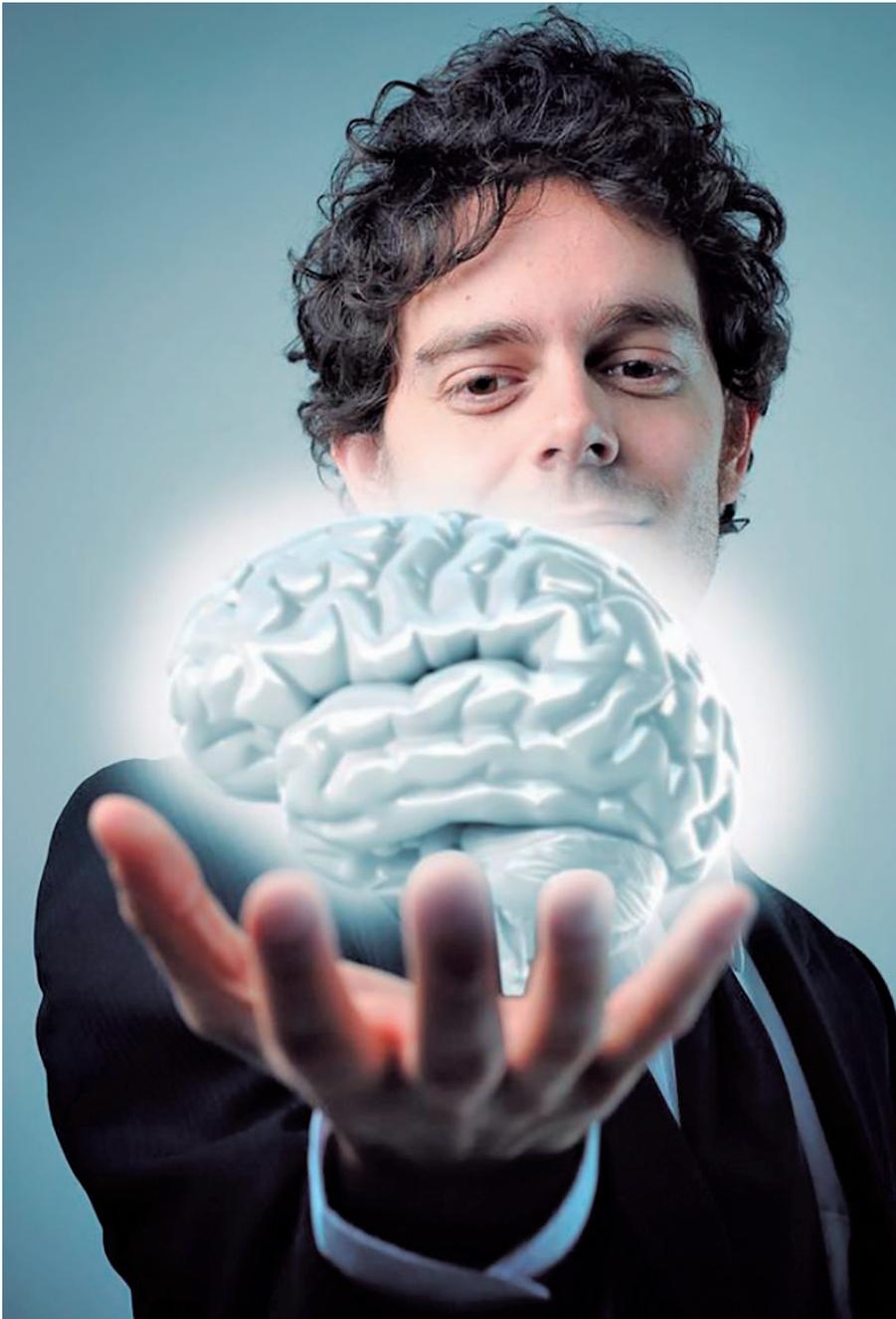
En sus últimas investigaciones, Platt examina la confluencia de factores que intervienen en las tomas de decisiones, desde las partes primitivas del cerebro que responden a los instintos más básicos a las fuerzas externas de empuje y atracción, así como las opiniones. Cuanto más entendamos los mecanismos cerebrales que influyen en la toma de decisiones —dice Platt en una entrevista con Knowledge@Wharton— mejor será. Platt es también profesor de Neurología en la Escuela de Medicina de Perelman en la Universidad de Pennsylvania y profesor de Psicología en la Facultad de Artes y Ciencias de la misma universidad.

A continuación, una versión editada de la entrevista.

La ciencia de las opciones

Mi investigación se centra en saber cómo el cerebro toma decisiones. Se estudia la toma de decisiones en muchos contextos —en condiciones de incertidumbre y riesgo, y también cuando el mundo se complica debido a la conducta de los demás—; y tratamos de entender qué mecanismos del cerebro en realidad nos conducen a tomar las decisiones que tomamos y hacer las elecciones que hacemos.

Cuando tomamos una decisión —por ejemplo, cuando nos decidimos a comprar una acción o venderla a corto o por qué preferimos comer un dulce en lugar de una



manzana—, ¿por qué tomamos esa decisión? Esto es para nosotros la cuestión de fondo y la hemos examinado a través de diferentes técnicas. Estudiamos el comportamiento de las personas que toman decisiones y lo que sucede en el cerebro cuando las toman. También comparamos esas decisiones con los animales cuando toman decisiones similares. Entonces observamos lo que sucede en su cerebro después de realizar su elección.

Una conclusión interesante que sacamos de nuestra investigación es que la gente y los animales tienden a tomar decisiones muy similares en contextos similares. Además, su cerebro parece tomar tales decisiones utilizando un conjunto similar de mecanismos.

Esto significa que podemos deducir lo mismo de nuestro comportamiento, es decir, las decisiones que tomamos en

una situación compleja, como las que se enfrentan en el mercado, son impulsadas por fuerzas cuya evolución se inició en el pasado lejano con el fin de resolver los problemas que los animales tienen que resolver: la búsqueda de alimentos, tener un compañero y hacer amigos y aliados que le ayudarán a resolver los problemas que necesitan ser resueltos.

¿Quién influye?

Creo que todos sabemos que nuestras decisiones están influenciadas por las personas que nos rodean. Esto también se aplica a los animales. Una cosa que aprendimos del estudio de las decisiones que los animales y la gente toman y de lo que sucede en el cerebro después de eso es que hay procedimientos muy específicos y altamente especializados para detectar la presencia de otros individuos, identificar quiénes son, evaluar su importancia para nosotros; y nos permiten aprender de su comportamiento. De forma más reciente, hemos identificado un conjunto muy específico de células del cerebro que reaccionan de manera efectiva cuando otra persona siente que ha sido recompensada.

Una aplicación práctica posible, realmente interesante e importante de este descubrimiento, es que nos permite encontrar maneras, desde el punto de vista de la conducta o farmacológico, u otras, para activar estas células. Y si lo hiciéramos, podríamos promover un comportamiento de carácter social, como las donaciones a organizaciones benéficas. Eso sería una manera muy importante y práctica de mejorar el bienestar de la sociedad.

Lo que viene a continuación

Hoy estamos construyendo sobre nuestro trabajo, analizando los mecanismos de la mente que responden a nuestro contexto social. Estamos analizando los procesos del cerebro que nos permiten aprender de la experiencia de otros; para utilizar esa información para guiar nuestras decisiones y saber cómo esa información debe ser utilizada para comportarnos de forma estratégica hacia los demás. ¿Cuándo cooperamos? ¿Cuándo abandonamos? ¿Cuándo engañamos a los demás? ¿Cómo podemos entender cómo esto sucede en la mente? ¿Y cómo podemos cambiarlo si queremos tomar mejores decisiones?

Nuevos CEOs en General Motors y Microsoft

El nombramiento de nuevos chief executive officers (CEOs) en grandes empresas multinacionales constituye una noticia que despierta nuestro interés. ¿Por qué se alejó el CEO saliente? ¿Cómo fue seleccionado el entrante? ¿Estos fueron siempre hombres o se nombró a una mujer? ¿Desarrollaron sus carreras en las empresas que los seleccionaron o provienen de otras? ¿Cuáles fueron las habilidades que demostraron a lo largo de sus carreras? ¿Cuánto y cómo se les paga? La lista de interrogantes es larga: se trata de personas que influirán no solo en sus respectivos países, sino también en distintas regiones del mundo.

Guillermo S. Edelberg

Profesor emérito, INCAE Business School

Los medios de comunicación informaron en diciembre de 2013 y enero de 2014 acerca del nombramiento de Mary Barra y Satya Na-

della como nuevos CEO's de General Motors y Microsoft, respectivamente. ¿Cómo o por qué llegaron a ocupar puestos tan importantes?

El nombramiento de Mary Barra, nacida en 1961, constituyó "algo nunca visto". Era la primera vez que se nombraba a una mujer para ocupar este puesto en una empresa —y en una industria— tradicionalmente "machistas". Más aún, habría de ser la primera mujer en dirigir una fábrica mundial de carros.

Distintas publicaciones señalaron que Mary Barra, cuyo apellido de soltera es Makela, llegó al mundo en el seno de una familia de origen finlandés. La familia vivía en un suburbio de Detroit y su padre trabajó cerca de 40 años como matricero en la fábrica de carros Pontiac. Desde su infancia, su hija Mary vivió los altibajos de la industria automovilística y, al decir de algunos, era un fiel reflejo de una región dedicada a esta industria.

En 1980 ingresó a General Motors como una joven estudiante de ingeniería y cursó el General Motors Institute, más tarde denominado Universidad Kettering, donde se graduó en ingeniería eléctrica. Años después, y como becaria de la empresa, estudió en la Universidad de Stanford y se graduó como Master of Business Administration en 1990. Los puestos que ocupó a lo largo



Mary Barra, CEO de General Motors.

de 34 años fueron variados. Entre otros, fue gerente de la Planta de Montaje de Detroit/Hamtramck, vicepresidenta Global de Ingeniería de Fabricación, vicepresidenta Global de Recursos Humanos y vicepresidenta ejecutiva Global de Desarrollo de Productos. O sea, su experiencia fue lograda en el área de productos y no en el de finanzas como muchos de sus antecesores en su nuevo cargo. Su paso por Recursos Humanos no fue obstáculo para llegar a ser CEO.

Según Wikipedia, Satya Nadella es un veterano con 22 años de antigüedad en Microsoft y el tercer CEO que se nombró en los 40 años de vida de la empresa. Nació en Hyderabad, estado de Andhra Pradesh, India, en 1967, y estudió en la universidad de Manipal, de dicho país, donde se graduó en Ingeniería Informática. Su familia se radicó en los Estados Unidos; y allí obtuvo una maestría en Ciencias de la Computación en la Universidad de Milwaukee y un Master of Business.

Bill Gates enfatizó que los conocimientos de Nadella sobre *cloud computing* justificaban que dirigiera Microsoft en el nuevo terreno de la computación móvil. “Satya posee los antecedentes adecuados para dirigir la empresa durante esta era —dijo—. Existe un desafío en la computación móvil y una oportunidad en la nube” (*The Times of India*, 5 de febrero de 2014).

¿Qué conclusiones se derivan de estas breves descripciones?

- Los dos nuevos CEO's, Mary Barra y Satya Nadella, desarrollaron sus respectivas carreras en las empresas mencionadas. La vieja discusión acerca de si seleccionar a alguien de adentro o fuera de la empresa en cargos de este nivel fue resuelta en estos casos seleccionando a ejecutivos de la propia empresa. El Prof. P. Capelli señaló que “desde 2008 las grandes empresas se inclinan más que en 2001 a cubrir vacantes importantes con gente de adentro” (“Seeking their Fortune: the Career Path for Top Executives in Big Companies”, *knowledge.wharton.upenn.edu*, 11 de febrero de 2014);
- los años que tardaron Barra y Nadella en llegar a sus nuevos cargos muestran una marcada diferencia. Quizá porque



Satya Nadella, CEO de Microsoft.

Los dos nuevos CEO's, Mary Barra y Satya Nadella, desarrollaron sus respectivas carreras en las empresas mencionadas. La vieja discusión acerca de si seleccionar a alguien de adentro o fuera de la empresa en cargos de este nivel fue resuelta en estos casos seleccionando a ejecutivos de la propia empresa.

General Motors era una empresa con más de un siglo de existencia y Microsoft no llegaba ni a medio. Mary Barra tardó 33 años; Satya Nadella, 22. Por otra parte, sus edades no son muy diferentes: solo los separan seis años;

- la educación pareció haber sido un factor que ayudó a sus respectivos nombramientos. Ambos se graduaron como licenciados en una rama de la ingeniería y ambos cursaron sus maestrías en administración de empresas en universidades reconocidas por su nivel académico; y
- la pertenencia a “minorías” no parece haber sido un obstáculo para llegar a CEO. Claro, de Mary Barra solo se puede decir que pertenece a una minoría cuando se piensa en que, pese a los

avances, el porcentaje de mujeres en los más importantes cargos de las empresas sigue siendo bajo. Satya Nadella, por su parte, pertenece a la minoría hindú de la población de Estados Unidos, una de las más exitosas de dicho país. No fue un inmigrante cualquiera. Cuando llegó, ya era licenciado en Ciencias de la Información.

Lo anterior no significa que haya que seguir sus pasos (o de cualquier otro) para triunfar en una empresa. Como dice Antonio Machado (1875-1939) en su conocido poema: *Caminante, son tus huellas / el camino y nada más; / Caminante, no hay camino, / se hace camino al andar. / Al andar se hace el camino, / y al volver la vista atrás / se ve la senda que nunca / se ha de volver a pisar. / Caminante no hay camino / sino estelas en la mar.*



Business intelligence: viendo más allá de lo evidente

La inteligencia de negocios está haciendo que las empresas busquen reinventarse, que sus procesos de ciclo de vida de productos y servicios sean más cortos y que el mismo negocio sea transformado.

Ronald Ventura

IT Manager
Fruit of the Loom El Salvador

Según Gartner, inteligencia de negocios (*business intelligence, BI*) consiste en “la transformación de los datos de la compañía en conocimiento para obtener una ventaja competitiva”.

La caída del Muro de Berlín, la implosión de la Unión Soviética y la desaparición del bloque comunista, eventos que dieron entre

1989 y 1991, abrieron la puerta a lo que hoy conocemos como *globalización*. Poco a poco, y con el *boom* de la tecnología, todas las barreras se están quitando, las fronteras se abren y como consecuencia los mercados se han hecho más accesibles, brindando oportunidades de negocio sin límites, sobre todo para las empresas con productos

y servicios diversificados que solventen necesidades genuinas.

Desde las décadas de los años 50 y los 60, cuando el procesamiento de datos se hizo presente, las empresas han tenido a bien destacar, para la toma de decisiones, herramientas comunes a tal fin. Es por eso que surgen décadas bien definidas en esta

Global marketing brand: trabajando para que una marca sea global

Los consumidores consumen marcas, no productos. En un mundo de consumidores hiperconectados, donde el empoderamiento es de los cambios de comportamiento claves que deben enfrentar las marcas, la pregunta es: ¿existe una receta para que una marca se convierta en global? ¿Qué convirtió a Starbucks, Coca Cola, Apple —por mencionar solo algunas— en marcas que traspasan barreras geográficas y son capaces de venderse en cualquier parte del mundo?

Marco Nicolini S.

Experto en Marketing y posicionamiento de marcas
Profesor universitario – Duoc UC, Chile

La respuesta a los interrogantes anteriores es complejamente sencilla, y tiene que ver, dentro de muchos otros factores, con que estas empresas han entendido la importancia de la creación de sus marcas, tratarlas como un activo y asociarlas con valores universales que traspasan, sin lugar a dudas, la calidad del producto. Un café es un café, pero si cambias el vaso que lo contiene, le colocas un logo verde de sirena, haces que este se expendan en un lugar donde la experiencia de consumo es prácticamente la misma en cualquier parte del mundo, el caso cambia. Entonces, y siguiendo el caso anterior, ¿qué hace que una marca sea global?

El factor más importante para que una marca pueda ser considerada global es su forma de “vivirla”; es una garantía de calidad que es más fuerte que la misma marca, pero



Marco Nicolini, autor del artículo.



que la marca la “transporta”; es su asociación a la filosofía de marca más que al producto en sí; es generar un discurso único, del cual el consumidor es capaz de hacerse parte, exponerlo, representarlo y reproducirlo en cada uno de los canales de contacto que tiene con la marca. Entonces desde aquí también se convierte en un desafío para las marcas, porque si bien es cierto a todas les gustaría ser marcas globales, por la rentabilidad que esto puede significar. Ello implica una gran responsabilidad y sobre todo control, tanto del cuidado del producto y de cómo este llega al consumidor como de los distintos canales de comunicación, de su tono, forma; de los signos y discursos de la marca. Dicho de otra manera, de los distintos puntos de contacto con humanos. Es importante mencionarlo así, sobre todo en momentos en los que, a veces, a quienes lideran empresas se les olvida pasar “la cifra” a “ser humano”, con todo el desafío que lo anterior significa.

Antes, para un profesional del *marketing*, pensar en estrategia era pensar en las 4P. Hoy, la denominada “quinta P” vino a cambiarlo todo; hoy es la *persona* la que desea apoderarse de la marca y está dispuesta —y quiere— a vivir una

experiencia digna de ser contada. ¿Estás dispuesto a satisfacerla?

Imagínense que lo logran. Desarrollan un buen producto, el discurso de la marca que crearon es potente y quieren expandirse. Ahora, ¿qué deben hacer? Lo primero y más importante es decidir el país en el que se instalarán (esto siempre y cuando el cliente no nos haya tomado la delantera y sea él quien nos haga llegar a un país que no teníamos pensado). Recomendación: antes de poner un pie en ese país investiguen su cultura, cómo es la gente, cuántos habitantes son, qué les gusta y qué no, qué opinan de sus políticos, etc. Lo anterior ¿para qué? Solo para alinear el discurso de su marca y quizás para introducirle códigos que hagan del lanzamiento de tu producto algo más cercano y con posibilidades de desarrollo local.

McDonald’s en Chile, por ejemplo, se vio obligada a colocarle a sus hamburguesas aguacate, lo que no hace en ninguna otra parte del mundo; pero al adaptarse en este sentido se acerca más al público chileno. Lo anterior le permite aumentar su participación local, logrando posicionarse en el mercado de los desayunos, en el que antes no tenía participación.

En conclusión, la creación de una marca global hoy pasa, en gran parte, por el consumidor con sus gustos y preferencias. Hay que aprender a humanizar los discursos y los valores asociados con las marcas y entender que ya no se trata solo de “retorno de inversión”. Hoy se busca también el “retorno de experiencia”. Siempre hay que hacerse la pregunta: ¿por qué el consumidor debería acercarse a mi producto si esa necesidad ya la tiene satisfecha con la competencia?

El factor más importante para que una marca pueda ser considerada global es su forma de “vivirla”; es una garantía de calidad que es más fuerte que la misma marca, pero que la marca la “transporta”.

Thank You for Smoking

En *Thank You for Smoking* tenemos una película que recurre a la ironía y al sarcasmo para tratar las implicaciones del día a día en el ejercicio de la vocería, las relaciones públicas, el lobby y en los dilemas éticos; y cómo se mezcla e influye lo laboral en lo personal cuando las dinámicas y argucias del trabajo son aplicadas en lo familiar.

Claudia Meyer

Mercadóloga

Miembro de la Asociación Salvadoreña de Cine y Televisión



Claudia Meyer, autora del artículo.

Nick Naylor, interpretado por Aaron Eckhart, es el vocero de la industria tabacalera. Su trabajo es presentar el tabaco como un producto no tan dañino, o por lo menos no tanto como los estudios científicos dicen. Por otra parte, ante un sector al que se le acusa de no importarle las enfermedades como el cáncer del pulmón, Naylor comunica la imagen de la industria como un sector consciente, responsable y comprometido con la salud. Luego está el tema político. ¿Cómo detener a un senador que promueve la colocación de etiquetas con la palabra *veneno* en todos los empaques de cigarrillos? Y sobre todo ¿qué me digo a mi

mismo cuando estoy consciente de qué es lo que en verdad estoy defendiendo y además soy muy bueno en mi trabajo?, ¿realmente se puede estar “más allá del bien y el mal” sin que afecte personalmente?

Siendo *Thank You for Smoking* la ópera prima del director Jason Reitman, este acierta en el manejo del vínculo entre el cinismo y la polémica de los personajes. Desde la presentación de los “mercaderes de la muerte” —los voceros de armas, alcohol y el propio Naylor con el tabaco—, en contrapunto con la agenda mediática y gubernamental; y cómo los vacíos o vericuetos morales son aprovechados por un diestro Naylor que



Ficha técnica

Thank You for Smoking

Fuente: imdb.com

- Director: Jason Reitman
- Guion: Jason Reitman, basado en la novela de Christopher Buckley
- Reparto: Aaron Eckhart, Katie Holmes, María Bello, Adam Brody, William H. Macy, J.K. Simmons, Robert Duvall
- País: Estados Unidos
- Año: 2006
- Género: Comedia
- Duración: 92 min.
- Idioma: Inglés

esgrime lo connotativo de la comunicación y el mismo lenguaje para salir casi siempre adelante en la defensa del sector, que al final es por lo que lo han contratado.

En la historia, contada desde la perspectiva de Naylor, la reflexión moral viene desde la figura del hijo del protagonista, que al no tener claridad sobre de qué trata y cuáles son los alcances del trabajo del padre, lo cuestiona sobre su quehacer. Para el hijo, las cosas son buenas o malas, no hay escala de grises intermedia. Y cuando Naylor, en varios momentos de la película, trata de hacer ver a su hijo que no todo es blanco o negro, se enfrenta ante la claridad infantil que no entiende de relaciones públicas, sino solo de lo correcto e incorrecto, convirtiéndose así el hijo, sin proponérselo, en aleccionador del padre.

El talento de Naylor es la palabra. Y le vemos hacer uso asiduo y extenso de esta en términos persuasivos. Y aun habiendo mucho diálogo, la película, a través de los movimientos de cámara, logra dinamizar lo que resultaría ser solo una perorata. En solo hora y media, el director tiene la habilidad de introducirnos en un mundo con infinitos submundos, logrando cerrar todas las narrativas alrededor de la trama principal.

La película es una excelente muestra de cómo las técnicas persuasivas logran que un mensaje pueda incidir en la opinión pública cuando se sabe aprovechar una exposición en medios de comunicación masiva.

El comunicar para convencer y lograr un cambio de actitud en la audiencia pasa por la empatía, por identificar sus intereses, gustos y preferencias. En la película se exalta el valor de la libertad, tan importante para el público norteamericano como la defensa del derecho a elegir, no importando el objeto de la elección sino el proceso mismo. Como dice Naylor: *Por eso hago lo que hago. Defender al indefenso, proteger a compañías denigradas, abandonadas por sus clientes. Al maderero, al capataz explotador, al perforador de petróleo...* Y esto '¿será manipulación o tratamiento?' —parafraseando a Mafalda—. Estamos ante una situación en la que en nuestra educación se limitaron a enseñarnos lo bueno y lo malo, pero no todo lo bueno que tiene lo malo; y viceversa. ¿Y qué hacemos cuando nos encontramos ante una situación como esa?

Luego el *lobby*, como actividad que busca de forma intencional influir en una decisión a favor de una parte interesada, se nos presenta en la película como el mecanismo para lograr, a través de cualquier

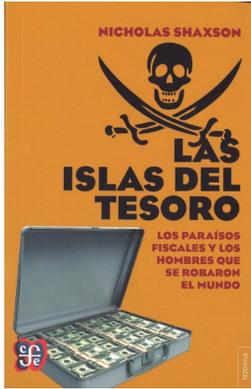


forma, las decisiones que sean favorables para la industria del tabaco. Y, en "la vida real", ¿dónde estaría el punto intermedio o el punto de no retorno en esta labor? El *lobby* debería ser una serie de actividades que buscan acercar posiciones a través del diálogo, en el que idealmente no debieran usarse métodos cuestionables o ilegítimos (como la compra de voluntades o la mentira). El *lobby* no es traficar influencias ni debería presentarse de esa forma. En la película, Naylor defiende intereses al parecer indefendibles, pero no por ello debiera recurrirse al extremo de la corrupción para lograr los objetivos del sector.

Al final la película, como producto cinematográfico, es una colección de actuacio-

nes memorables con un diálogo mordaz e inteligente. Las motivaciones de cada personaje están muy bien delimitadas, y por ello la crisis y resolución final, para el actuar de Naylor, son verosímiles, pues más allá de terminar en un *happy ending*, la historia es una fotografía de los porqués de hacer lo que hacemos; de las consecuencias de estos sin ser aleccionadoras; de hasta dónde nos lleva el velar solo por nuestros intereses, y qué tipo de ganancias y pérdidas tenemos en ese camino y cómo aprovechamos nuestras capacidades y explotamos las habilidades propias, pero ¿al servicio de quién? El mismo Naylor reconoce que *Michael Jordan, juega a la pelota. Charles Manson, mata gente. Yo, hablo. Todo el mundo tiene un talento...*

Los papeles de Panamá fueron motivo de noticias a escala mundial. Para comprender mejor la naturaleza de los off shores, revista enlaces recomienda en esta edición dos libros, así como uno que aborda los desafíos que se enfrentan para construir una marca global.



Las islas del tesoro. Los paraísos fiscales y los hombres que se robaron el mundo

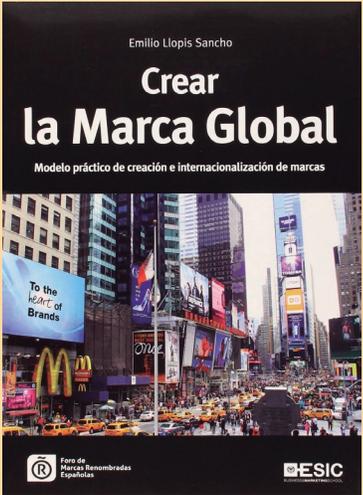
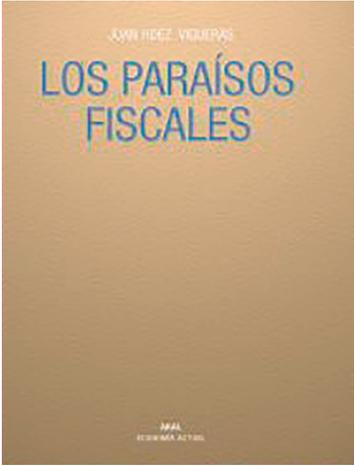
Este libro, escrito por Nicholas Shaxson, expone por qué los paraísos fiscales son la razón más importante por la cual las personas y los países pobres continúan siendo pobres. Dichos paraísos se encuentran en el corazón de la economía global y a través de ellos se procesa más de la mitad del comercio internacional.

Nicholas Shaxson sostiene que nunca entenderemos adecuadamente la historia de la economía moderna si no comprendemos qué son y cómo funcionan los paraísos fiscales.

Los paraísos fiscales

Esta obra explica y denuncia el fenómeno de los paraísos fiscales como un subproducto de la globalización de los mercados financieros. Este es un tema que a casi todo el mundo le resulta familiar y cree conocer, pero del cual, generalmente, se ignoran muchos aspectos, como su relación con las bolsas de valores y los movimientos transnacionales de capitales y, en particular, con el hecho de que las grandes empresas, los bancos y los que disponen de mucho dinero puedan invertir donde más les convenga y les plazca.

Los paraísos fiscales parte de la rigurosa recopilación de datos y documentos que hacen referencia a los paraísos fiscales y a sus consecuencias nefastas, como la delincuencia financiera, la corrupción o la evasión fiscal; divulgación de conceptos, de mecanismos financieros, datos e ideas para entender la nueva situación creada por la globalización de la economía.



Crear la Marca Global. Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas

“Una marca es la socialización de un prestigio. El prestigio dura lo que dura. Por eso las empresas que quieran tener marcas valiosas no pueden dejar de innovar y de sumar la genialidad de sus artistas con el olfato de sus emprendedores. Y en un mundo globalizado, como nos recuerda Emilio Llopis, las marcas han de saber emigrar fuera de sus fronteras de origen”. (Del prólogo de Luis Huete.)

Crear la Marca Global propone un método práctico para la creación de una marca poderosa y su internacionalización. El libro propone un modelo de branding fruto de una investigación real con más de 250 empresas y que se está aplicando con éxito en diferentes compañías.

La importancia de la etiqueta

¿Sabe todo lo que su manera de vestir y hablar dice de usted? La primera impresión siempre es importante, y sobre todo en los negocios. Pero en cuanto a etiqueta se refiere, existen maneras apropiadas de vestir para cada ocasión.

Walter Alas

Redacción *enlaces*

Estudiante Comunicaciones Utec

Para Lillian Díaz Sol, directora de la Academia Pigmalión, la “etiqueta social es la base para poder comportarse en la sociedad”, que incluye desde los modales hasta la cortesía entre hombres y mujeres. La etiqueta de negocios establece el protocolo que se ha de seguir en las oficinas, pues en el mundo de los negocios es importante saber que uno no se va a comportar de la misma manera como lo hace al salir a comer con la familia o amigos que cuando está a la mesa con un cliente o un jefe, destaca la experta.

La etiqueta en los negocios, o corporativa, “es la utilizada en las empresas en las oficinas” —expresa Díaz Sol—. Aquí se establecen las normas de cómo actuar, vestirse y relacionarse. Ella añade: “Es el protocolo que se tiene que seguir no solo cuando se trate de hacer

nuevos socios, sino en la cultura propia de cada organización”.

La etiqueta corporativa difiere de la etiqueta social, así lo explica Díaz Sol: “En los negocios el jefe no se pone de pie cada vez que la secretaria entra a la oficina, pero sí cuando ingresa una visita”. La experta manifiesta que la etiqueta social son las maneras en las que la persona se comporta en cualquier situación, y que la etiqueta de negocios es la que se guía por un protocolo particular.

La etiqueta establece las normas de qué vestir para diversas circunstancias, tanto hombres como mujeres. Lillian brinda recomendaciones para lucir bien, según la ocasión.

- **Casual.** Se puede utilizar pantalón, camiseta, sandalias, es decir, vestir cómodamente.



Lillian Díaz Sol.

- **Casual de día.** Se recomienda usar colores pastel, a los hombres; para las mujeres, botas o zapatillas, dependiendo del lugar; y en los accesorios, nada que sea brillante.
- **Casual de noche.** Aquí se puede usar traje oscuro para caballero; para las damas, vestido corto.
- **Formal.** Este es más riguroso en cuanto a vestimenta, ya que deben usar *smoking* los hombres y vestido largo las mujeres.

La etiqueta también aplica en el vestuario de trabajo. Las mujeres pueden utilizar vestimenta clásica; un vestido formal, una falda con la que pueda hacer combinaciones, utilizar accesorios de manera simple y sencilla. “Menos siempre es más” —explica Díaz Sol.



A continuación presentamos algunos consejos de etiqueta que pueden tomarse en cuenta.

- Tocar la puerta antes de entrar a una oficina.
- Vestirse adecuadamente; ‘menos es más’.
- Saludar, siempre.
- Saber presentarse.
- Ser puntal.
- Ser respetuoso.
- Mantener un buen diálogo.
- Mirar a los ojos a las personas cuando se converse.
- Mantener una buena postura.
- Decir claro el nombre completo al presentarse.

LONGHORN STEAKHOUSE

el sabor del Viejo Oeste en El Salvador

Un rincón ranchero del Viejo Oeste norteamericano se ha instalado en el país: LongHorn Steakhouse, un moderno restaurante que se especializa en comida americana, tanto tradicional como actual, con un amplio menú y precios accesibles para sus clientes.

Walter Alas
Redacción *enlaces*
Estudiante Comunicaciones Utec

El restaurante LongHorn Steakhouse tiene una ambientación que inmediatamente le recordará las películas de vaqueros en el Viejo Oeste. En este restaurante, de origen estadounidense, podrá deleitarse con una variedad de carnes con diferentes cortes, en un ambiente agradable y una excelente atención.

El menú incluye platillos como Texas Onion, crujientes cebollas ligeramente empanizadas, aderezadas con crema y servidas con una salsa cítrica. LongHorn Skirt Steak, marinado, asado a la plancha, al término de elección del comensal. También puede encontrar churrascos de lomo marinado, sazonado y asado. Todos los ingredientes utilizados son importados, para que el cliente deguste el mismo sabor al visitar un LongHorn en cualquier país donde tenga sucursal.

Otra de sus especialidades son los mariscos, de la que podrá escoger exquisitos platillos como RedRock Grilled Shrimp, camarones glaseados, servidos sobre arroz y acompañados con *dip* de mantequilla y ajo. Para los que gusten disfrutar del pollo, pueden escoger Napa Grilled Chicken, que son tiernas pechugas de pollo cubiertas con corazones de alcachofa, hongos portobello, tomates rostizados y salsa de vino blanco con hierbas... una delicia para el paladar.



El restaurante también cuenta con una variedad de postres: Bananas Foster Cheesecake, con rebanadas de banana fresca y salsa *banana foster* con base de ron caliente, nueces caramelizadas y crema batida.

LongHorn Steakhouse tiene precios accesibles para sus clientes. Por ejemplo, el Lunch Ejecutivo, con bebida incluida: \$7.99; y está disponible de lunes a viernes, de 11:00 a.m. a 4:00 p.m. Otra de las opciones que ofrece es "2x1": \$19.95; por este valor se puede disfrutar de dos platos. Esta promoción la encuentras

todos los días. Además, puedes seleccionar las parrilladas para dos, tres y cuatro personas.

Este restaurante se encuentra en el primer nivel de Las Terrazas, del centro comercial Multiplaza. Está abierto, de lunes a jueves, de 11:00 a.m. a 11: p.m.; viernes y sábado, de 11:00 a.m. a 12:00 m.; y domingo, de 11:00 a.m. a 10:00 p.m.

Para mayor información, puedes llamar al 2243-1199 o ingresar a <http://www.longhorn.sv/>. También puedes hacer reservaciones para eventos especiales o celebraciones.



EarlySense, el dispositivo que cuida tu salud

Permite a las enfermeras y doctores controlar y registrar, remotamente, el ritmo cardíaco, la respiración y el movimiento de los pacientes. Gracias a un sensor que detecta las vibraciones mecánicas, recoge la señal y los algoritmos del sistema para analizar los datos y los envía a un monitor. Este aparato se ubica debajo del colchón y no necesita estar en contacto con el cuerpo de la persona. El sistema incluye herramientas para un amplio rango de reportes sobre el estatus del paciente, como alertas por caídas, la prevención de úlceras causadas por la presión prolongada en determinadas partes del cuerpo, etc. Actualmente está disponible en Estados Unidos, Australia e Israel.

MiniDesktop, el ordenador inteligente

Es un auricular desarrollado por HP que permite que las computadoras sean controladas por ondas cerebrales o movimientos faciales. MiniDesktop tiene una doble compatibilidad de doble monitor para una experiencia informática más envolvente, cuenta con una capacidad de memoria de 16 GB y un Dropbox 8,9. También cuenta con un optimizador de energía de 45 vatios de potencia. Este ordenador está ya disponible en Estados Unidos, con un valor de 409 dólares, aproximadamente.



Mobileye 5-Series, mejorando la seguridad vial

Es una cámara inteligente que se adhiere al parabrisas y monitorea el camino por delante, junto con las señales de límite de velocidad; es una asistencia al conductor que incluye un sensor de visión dirigido hacia adelante, estratégicamente colocado, que actúa como un tercer ojo del conductor; permite un seguimiento constante del entorno, de conducción dinámica y ofrece una amplia seguridad. Este dispositivo se puede sincronizar directamente con la Bluetooth de un teléfono inteligente. Ya está disponible en Estados Unidos por un valor de 849 dólares, aproximadamente.



Conociendo el nuevo mundo de impresoras



Recientemente, Xerox junto con Grupo PBS, distribuidor autorizado en El Salvador, anunciaron las novedades que las impresoras multifunción pueden hacer en el lugar de trabajo, a través de actualizaciones hechas a su tecnología ConnectKey. Se ha incorporado una aplicación que hace traducciones de documentos con solo escanearlo, otra que permite la impresión desde dispositivos móviles por medio de correo electrónico o de una aplicación especial, además, se ha mejorado el nivel de seguridad de los datos para proteger la información transmitida. Estas impresoras ya están disponibles en el mercado nacional.

Con los mejores beneficios...



 **Crédito Instantáneo**

CON 

¡SE ADAPTAN A TU PRESUPUESTO!

 **Garantía de Precio**

 **Entrega GRATIS**

 **Garantía Adicional**



Centro de servicio técnico de marcas reconocidas.

siempre te decimos sí



para vivir mejor