

Valor  
\$5.00

Año XV / n.º 59 / Junio 2021

# enlaces

La revista de negocios de la Utec



**ESPECIAL**

# COMPETITIVIDAD



▣ **CÓMO MEDIR  
LA COMPETITIVIDAD  
EN UNA EMPRESA**

▣ **CENTROAMÉRICA  
TAN CERCA Y TAN DIFERENTE**

▣ **LA COMPETITIVIDAD  
PERSONAL**

INSCRÍBETE  
**CICLO**  
02-2021

CLASES  
SEMIPRESENCIALES



# SEMIPRESENCIAL, EN LÍNEA O EN MODALIDAD VIRTUAL... SIGUE ADELANTE

## CARRERAS EN MODALIDAD EN LÍNEA

### CARRERAS DE 4 AÑOS:

- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Comunicaciones
- Ingeniería Industrial

### INGENIERÍAS:

- Industrial
- Sistemas y Computación

### LICENCIATURAS:

- Administración de Empresas
- Administración de Empresas con énfasis en Computación
- Administración de Empresas Turísticas

OFICINAS CENTRALES  
☎ 2275-8888 ☎ 6173-7831

METROCENTRO  
☎ 2261-0270

**NUOVO** PLAZA MUNDO  
SOYAPANGO  
☎ 2275-7566

MAESTRÍAS Y POSTGRADO  
☎ 2275-2700 ☎ 6420-4295

**f** Facebook: NuevoIngresoUtec  
**t** Twitter: @nvoingresoutec  
**g** Instagram: nuevoingresoutec

**globe** Sitio web: [utec.edu.sv](http://utec.edu.sv)  
**envelope** Correo electrónico:  
[contactanos@utec.edu.sv](mailto:contactanos@utec.edu.sv)





- Idioma Inglés
- Psicología
- Comunicaciones
- Contaduría Pública
- Mercadeo
- Ciencias Jurídicas
- Diseño Gráfico

#### ÉNFASIS EN INGLÉS:

- Mercadeo
- Administración de Empresas
- Comunicaciones
- Administración de Empresas Turísticas
- Ingeniería Industrial

#### TÉCNICOS:

- Mercadeo y Ventas
- Administración Turística

- Relaciones Públicas
- Diseño Gráfico

#### MAESTRÍAS:

- Ingeniería para la Industria con especialidad en Robótica
- Criminología
- Dirección del Talento Humano
- Administración de Negocios
- Administración Financiera
- Banca y Finanzas

#### CARRERAS VIRTUALES:

- Licenciatura en Comunicaciones
- Licenciatura en Ciencias Jurídicas
- Licenciatura en Diseño Gráfico
- Licenciatura en Idioma Inglés
- Licenciatura en Administración de Empresas

- Licenciatura en Contaduría Pública
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Computación
- Licenciatura en Mercadeo
- Ingeniería en Sistemas y Computación
- Ingeniería Industrial
- Técnico en Mercadeo y Ventas
- Maestría en Dirección del Talento Humano
- Maestría en Administración Financiera
- Maestría en Administración de Negocios

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**





12



24



28

# CONTENIDO

## Editorial

- 6 Males que a veces traen bienes...

## Opinión

- 8 Ética y competitividad: La efectividad de una organización responsable

## Quehacer empresarial

Lo más importante del acontecer empresarial

## Especial

- 12 Cómo medir la competitividad de una empresa
- 14 Claves para la competitividad empresarial en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos
- 16 Índice de Competitividad Global (ICG)

- 18 ¿Qué mide Doing Business?

- 22 La geopolítica, geoeconomía y la competitividad de las naciones y empresas

- 24 Centroamérica, tan cerca y tan diferente

- 28 El talento en la competitividad

- 30 La competitividad personal

- 32 Diferencias entre ventajas comparativas y ventajas competitivas

- 36 Educación y competitividad

- 38 Habilidades más demandadas por los reclutadores para puestos de gerencia media y alta



32



44

40 Las habilidades blandas en un entorno competitivo en pandemia

42 Municipios más competitivos de El Salvador, factores y tendencias de crecimiento a través del turismo

### Actualidad

44 Apuntes sobre la moneda y el régimen cambiario. A propósito de la Ley Bitcoin

46 Exportaciones de bienes por sector económico Resultados enero-abril 2020/2021

### Medio Ambiente

48 Resiliencia sustentable de espacios públicos como estrategia de competitividad

### Films for business

50 *Jefa por accidente (Second act)*

### Termómetro socioeconómico

52 Principales indicadores económicos y financieros del país



46

# Males que a veces traen bienes...



Lissette Canales de Ramírez  
Directora Editorial  
Decana de la Facultad  
de Ciencias Empresariales de la Utec

**D**esde que se iniciaron las cuarentenas obligatorias debido a la pandemia generada por la COVID-19, tanto las empresas como las instituciones educativas optaron por hacer uso de las tecnologías de la información y la comunicación disponibles para poder dar continuidad a sus operaciones. Esta crisis sanitaria —como ya ha sido observado— obligó a la humanidad en general a replantearse la forma de realizar las actividades. Así, las empresas comenzaron a fortalecer, o fortalecieron, sus canales de venta a través de internet y del espectro radioeléctrico (sitios web, redes sociales, WhatsApp), y las instituciones educativas se valieron de su experiencia en la educación a distancia (las que ya la tenían) o debieron rápidamente crear capacidades y adaptarse para poder continuar brindando su oferta educativa.

Aplicaciones como WhatsApp, Facebook y otras se convirtieron en los primeros espacios de colaboración laboral y social; de igual manera, Teams, Zoom, Google Meet y otras, pasaron a ser los espacios sustitutos ideales para dar continuidad a los procesos formativos. Si bien algunas instituciones ya habían logrado avanzar en materia de educación a distancia, los recursos para la enseñanza gratuitos y accesibles para las mayorías eran escasos y con limitadas capacidades. Hoy por hoy, realizar una videoconferencia en vivo a distancia o autograbarse para una sesión instructiva es mucho más fácil y accesible que antes de la pandemia.

En términos generales y a grandes rasgos, podría decirse que el comercio electrónico y la metodología de formación a distancia, incluyendo

los recursos disponibles para esta, han logrado un mejor nivel de competitividad. Ambas áreas lograron avances a raíz de la pandemia y posterior a esta. Por ejemplo, en materia educativa, podrían resumirse los avances así: a) actualización de las aplicaciones para formación y trabajo colaborativo a distancia, b) adopción acelerada de metodologías para la formación síncrona mediada por la tecnología, c) docentes con mejores competencias para la educación síncrona a través de plataformas tecnológicas, d) alumnos más anuentes al uso de plataformas educativas digitales, e) mayor acceso a expertos internacionales dada la facilidad de conexión, f) disminución de costos asociados con traslados físicos y g) mayor acceso y democratización de servicios educativos, entre otros.

En cuanto al comercio electrónico, es más que evidente el incremento de esta modalidad de compra tanto a nivel local como internacional. En 2020, la Defensoría del Consumidor, de El Salvador, realizó una encuesta de hábitos de consumo en el marco de la celebración del “viernes negro” en la que se identificó que el 68,3 % de los participantes utilizaba mecanismos no presenciales para realizar sus compras. Así mismo, se identificó que las controversias por comercio electrónico se habían multiplicado por seis, pasando de 435 a 2.626 casos con relación a 2019.

Paralelo al crecimiento del comercio electrónico, los servicios de apoyo como las pasarelas de pago y otros

José Mauricio Loucel  
Presidente

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  
Zuleyma Rochac  
Juan Carlos Gamero

#### Colaboradores:

Juan Carlos Cerna  
Sonia Margarita Molina  
Karen María Duke Figueroa  
Reyes Margarita Guerra de Castro  
Carmen Ivette Bará Osegueda  
Fidelina Corado  
Ángela Morales  
Isidro Galileo Romero  
José Manuel Bonilla Alvarado  
William Alirio Martínez

#### Revisión, corrección, diagramación y diseño:

Unidad de Publicaciones Utec

#### Comercialización:

Claudia Mena de Abarca  
Claudia.mena@mail.utec.edu.sv  
Cel. 7200-5043 · Tel. 22758941

*enlaces* es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec.

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

Tiraje: 1.250 ejemplares

Circulación: Trimestral

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

Edición: Unidad de Publicaciones. Tel: 2275-8771

#### Redes sociales:

Facebook: Revista Enlaces Utec

Twitter: @EnlacesUtec

LinkedIn: Revista Enlaces Utec

servicios financieros también tuvieron crecimiento. Antes de la pandemia, las empresas que comercializaban en línea contaban con el servicio de pasarelas de pago como PayPal y Pagadito. A estos pronto se agregaron otras pasarelas de venta y de pago, ofrecidas por instituciones financieras como Wompi, Serfinsa, Compra Click, Mi QR Comercio y NIDI. Así como en las pasarelas de pago, el incremento en el comercio electrónico también trajo aparejado el crecimiento de la industria de logística de pedidos y envíos. Ahora puede encontrarse diversidad de *apps* que buscan ser el intermediario idóneo entre el comercio y el cliente final, entre ellas Pedidos Ya, Luuk, Gudi, Getmyfood.

De hecho, dentro de estas, el país cuenta también con la aplicación Hugo, a la que, a escala local e internacional, se le está denominando *la primera empresa unicornio en Centroamérica*. Esta plataforma cerró en 2020 una ronda de captación de fondos con reconocidos inversionistas internacionales, y fondos de inversión basados en Estados Unidos, México, Centroamérica y Europa, lo que le permitió contar con fondos con los que pretenden realizar inversiones de más de 10 millones de dólares en Centroamérica. Hugo que es uno de los modelos para el resto de emprendedores en el rubro; planea diversificar sus inversiones para apostar por emprendedores tecnológicos en nichos específicos como Fintech,

*insurance tech*, Blockchain, alimentos y bebidas, *ecommerce*; transporte y logística, importación/exportación, entretenimiento, turismo, salud, servicios, desarrollo tecnológico, *software* y servicio al cliente.<sup>2</sup>

En materia legal, el auge del crecimiento del comercio electrónico llevó a los legisladores salvadoreños a crear la Ley de Comercio Electrónico en El Salvador, en febrero de 2020, misma que entró en vigor un año después.

Como conclusión, cada vez se confirma más el adagio popular de que “no hay mal que por bien no venga”, puesto que, pese al dolor y la tristeza que la pandemia a representado para el mundo en general, la creatividad continúa apareciendo y permitiendo la creación de soluciones para la humanidad, que inician respondiendo de manera abrupta a situaciones de emergencia específicas, pero que prometen quedarse para responder a los nuevos hábitos y las preferencias de los consumidores, así como para apoyar procesos de operación más flexibles para las personas y las organizaciones.

1. Pagadito es la primera y única pasarela de pago regional presente en nueve países de acuerdo con su sitio web.  
2. Forbes Centroamérica.

# Ética y competitividad: La efectividad de una organización responsable

*No existe mejor frase para contextualizar este artículo como la esbozada por el gran filósofo clásico griego Platón, la cual dice: “Buscando el bien de nuestros semejantes encontramos el nuestro”.*



Juan Carlos Cerna  
Decano Facultad de Maestrías  
y Estudios de Postgrado Utec

**S**i partimos de una definición práctica de lo que es la ética y de su inferencia en la organización, tendríamos la siguiente: “Ética se refiere a los juicios morales de un individuo sobre el bien y el mal, por tanto, las decisiones en una organización pueden ser tomadas por individuos o grupos, pero influenciados siempre por su cultura organizacional” (Párraga, 2019).

Sobran ejemplos de empresas que se autoproclaman paladines y grandes exponentes del comportamiento ético, no obstante, están embarradas por negocios ilícitos, conflictos de poder y sobre todo por la corrupción. Lo más grave es que esto pasa muy a pesar de tener códigos de ética. La pregunta que debe hacerse es ¿por qué pasa esto?

Es innegable el hecho de que existe una serie de factores que contribuyen a que una empresa sea rentable, incluidos el *staff* gerencial, los empleados leales y productivos, la demanda constante de los clientes y el control efectivo de los resultados. Lamentablemente, la ética no es la primera variable considerada al analizar los beneficios de una empresa cuando esta podría ser un acelerador para el éxito; un factor diferenciador para la competitividad.

Las empresas que implementan una filosofía de gestión que incluye la ética empresarial son más exitosas que las que no lo hacen, ya que el llevar una contabilidad de manera transparente de acuerdo con la ley y los principios contables; realizar una gestión del talento humano centrada en el respeto y valoración del ser humano; tener una relación estrecha con los clientes que manifieste “nos importas mucho”; informar bien a los accionistas y, sobre todo, el considerar en sus decisiones el impacto de su accionar respecto a sus grupos de interés puede tener un impacto significativo directo en la rentabilidad general de las empresas; logran no solo ser efectivas (eficientes + eficaces) en el uso de los recursos, sino también competitivas. Y esto es así porque son *responsables*.

La responsabilidad, como consecuencia de la ética, es lo que constituye ese factor diferenciador que da competitividad. La responsabilidad podría tener muchos apellidos; entre los más conocidos: responsabilidad *social* o *corporativa*. La

---

verdad es que no importa el apelativo que tenga, lo fundamental aquí es tener y mantener esa bendita responsabilidad.

Desarrollar una base para el comportamiento ético en la organización ayuda a crear efectos positivos duraderos para una empresa, incluida la capacidad de atraer y retener a personas altamente talentosas; y crear y mantener una reputación positiva dentro de su entorno, sea este nacional o internacional, o ambos.

Esta responsabilidad nace precisamente por el cumplir los valores, las normas y los principios establecidos en la organización, lo que constituye su comportamiento ético, contribuyendo a la búsqueda del progreso conjunto con todos sus grupos de interés, clientes, proveedores, empleados, entorno social. En este sentido, se desprende la premisa de que la ética es un factor clave para el desarrollo de la responsabilidad social y, en consecuencia, de su capacidad para competir.

La gestión de la organización debe, por tanto, ser en esencia el comprometerse con un comportamiento ético y transparente que busque con ahínco el desarrollo social con todos sus grupos

de interés, esto es establecer relaciones colaborativas al estilo ganar-ganar.

Lamentablemente, la gran mayoría de empresas que son competitivas también son ambiciosas y codiciosas, y esto es porque viven eternamente en el corto plazo, donde la ética no tiene ninguna cabida. El mercadeo y la publicidad son un antifaz, muestran lo que no son solo para obtener una buena reputación como empresas altamente responsables. Esto es lo que expertos en ética empresarial definen como “egocentrismo empresarial”, siendo su fundamento la frase maquiavélica “el fin justifica los medios”.

Si las organizaciones buscan permanentemente presentar un comportamiento ético, alineando su accionar a sus principios y valores establecidos en su código de ética, el cual es parte de su gobernanza, entonces sí se consolidará una imagen pública cada vez más positiva, vital, como elemento diferenciador real y no falaz.

¿Cómo iniciar el comportamiento ético y responsable? Lo recomendable sería, en primer lugar, aprender y vivir intensamente cada uno de los valores de su organización, así como la relación con sus colaboradores, respetar su entorno y las prácticas de operación y mercado justas en términos de precio y tratamiento al cliente. Practicando esto se estará forjando la clave para el diseño de la calidad de la organización y del primer elemento de su competitividad: su responsabilidad.

---

#### **Bibliografía**

Párraga, B. (1 de marzo de 2019). *Ética y Rentabilidad: ¿incompatibles?* Obtenido de Conexión Esan, <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/03/11/etica-y-rentabilidad-incompatibles/>

# Quehacer empresarial

## Davivienda y Aldeas Infantiles SOS buscan brindar oportunidades para jóvenes



Con el fin de generar más y mejores oportunidades laborales y de autoempleo a los jóvenes, Banco Davivienda El Salvador anunció su inclusión al programa YouthCan! de Aldeas Infantiles SOS bajo una visión de bienestar financiero y la de aportar a la reactivación económica del país.

A través de este programa, que se llevará a cabo en tres fases, ambas entidades pretenden empoderar a la juventud hacia una vida independiente, promoviendo su empleabilidad y, asimismo, fortalecer las habilidades de toma de decisiones y buen uso del dinero para promover bienestar financiero propio y el de sus familias.

YouthCan! es una iniciativa estratégica de Aldeas Infantiles SOS diseñada bajo la aportación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030, específicamente de los ODS: 1. Fin de la Pobreza, 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico, 10. Reducción de las Desigualdades y 17. Alianzas para lograr los objetivos.

## Promérica realiza feria de reactivación de soluciones financieras



Con el propósito de encontrar el plan de alivio económico que más se adapte a la situación financiera actual de sus clientes, para mantener su record crediticio, Banco Promérica llevó a cabo su feria de reactivación económica financiera en modalidad presencial en agencias seleccionadas a escala nacional.

Entre las soluciones brindadas durante el evento, resaltaron la consolidación, periodos de gracia, liquidaciones, intrafinanciamiento exprés, entre otros. Y es que su propósito se encaminó a encontrar soluciones financieras para sus clientes con atención pertinente y personalizada durante la actividad realizada en dos jornadas.

Banco Promérica tiene una sólida trayectoria en El Salvador, cuenta con una amplia cartera de productos y servicios y con un equipo de colaboradores multidisciplinario para brindar la mejor experiencia financiera a sus clientes.



## PAILL recibe reconocimiento por su compromiso con el desarrollo del país

El laboratorio farmacéutico PAILL fue acreedor de dos distinciones de parte de la Asociación Salvadoreña de Industriales en la premiación del evento “Ranking Industrial 2021”, siendo reconocido como el laboratorio más dinámico en la industria salvadoreña y el segundo mayor exportador del sector.

“Estos reconocimientos son el resultado del trabajo y entrega de todos nuestros colaboradores. Sin el compromiso de la gran familia PAILL, altamente comprometida con la excelencia y la mejora continua, no sería posible ningún reconocimiento. Estamos muy orgullosos de contar con ellos y de su entusiasmo por cada nuevo reto”, expresó Carolina de Fiallos, directora ejecutiva de PAILL.

PAILL es una empresa salvadoreña competitiva y visionaria, con más de 25 años garantizando el abastecimiento de medicamentos a escala local y exportando medicamentos bajo altos estándares de calidad en toda la región de Centroamérica y del Caribe.

## Movistar renueva su identidad e imagen



A fin de ayudar a construir un mundo más humano y facilitar las conexiones entre las personas, Movistar El Salvador presentó su nueva identidad e imagen corporativa bajo su renovado slogan “Sé como quieras”. Este cambio evoca a una reflexión sobre la importancia de las conexiones humanas, recordando que durante la pandemia se volvieron más vitales.

Entre los cambios que la renovación incluye se encuentran los siguientes: recuperación de uno de sus logos históricos, el color celeste, la nueva filosofía de trabajo “cercana, diferente e innovadora” y la orientación de trabajo a la agenda 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. En este sentido, Movistar busca brindar a los salvadoreños más innovación y digitalización de una compañía “más humana y cercana”.

## Renuevan convenio “Conservación de las Tortugas Marinas”



En su compromiso de aportar a la protección de la biodiversidad en El Salvador, Banco Davivienda renovó el convenio “Conservación de las Tortugas Marinas”, programa que junto con Funzel ha permitido la liberación de 1.26 millones de tortugas neonatas en las costas del departamento de La Libertad. Este nuevo convenio, bajo el concepto “Valor Compartido”, consiste en capitalizar la preferencia de los clientes de la financiera por las cuentas de portafolio ahorro verde.

“Desde el año 2009, estamos presentes en las costas de La Libertad, trabajando en conjunto con Funzel

y la comunidad, invirtiendo la preferencia de nuestros clientes por los productos de ahorro en el rescate de las tortugas marinas”, dijo Carlos Santos, coordinador de sostenibilidad de Davivienda, quien además expresó la complacencia de la financiera en ser pionera en el concepto de “Valor Compartido”.

A través del convenio, se espera incubar 100.000 huevos de tortuga marina entre agosto 2021 y enero 2022, proyectando un nivel de éxito, en la posterior liberación de neonatas al mar, igual o superior al 90 % con respecto a los huevos incubados.

# Cómo medir la competitividad de una empresa

“Lo que no se mide, no se puede mejorar.”  
W. Kelvin



*Referirse a la competitividad de una empresa es referirse a una gran parte de su éxito y, aunque esto es un esfuerzo integrado, no se logra de la noche a la mañana, porque “la competitividad de una empresa depende de su propia estructura interna, es decir, de su organización y capacidad para producir de una manera tal que pueda elevar sus ventas y ganarle a sus competidores en distintos ámbitos” (Rubio & Baz, 2004).<sup>1</sup>*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

Una empresa puede tener la mejor producción y tecnología a nivel interno, pero si sus condiciones externas no están en la misma sintonía no se dará paso a un desarrollo óptimo de su competitividad; además, hablar de competitividad es también hablar

de eficiencia del talento humano. Entonces, se puede decir que la competitividad de una empresa es la combinación de sus propias fortalezas y el entorno en que opera.

¿Por qué la competitividad es importante en una empresa? Cuando una empresa se orienta a mejorar su competitividad y lo logra, genera óptimamente una riqueza reflejada en crear empleos, aumenta su capacidad de ejecutar, producir y comercializar, y mejora la actividad económica a escala país. Para determinar si una empresa es competitiva, es imperativo medirlo, pero ¿cómo hacerlo?

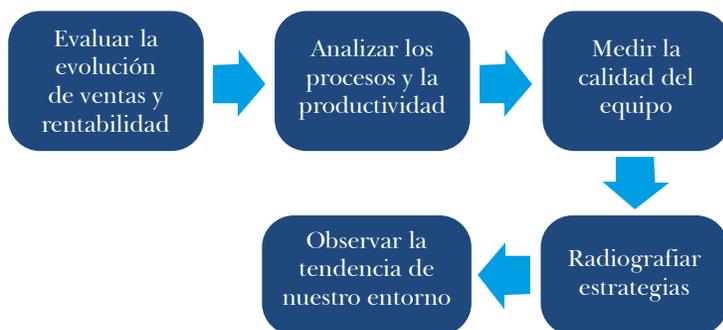
La Asociación para el Progreso de la Dirección (APD),<sup>2</sup> en su blog “¿Cómo medir si tu empresa es (realmente) competitiva?”, señala lo siguiente:

1. Rubio, L., & Baz, V. (2004). El Poder de la Competitividad. Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), México.

2. Redacción APD (5 de 11 de 2019). Recuperado en junio de 2021 de <https://www.apd.es/medir-la-competitividad-empresa-claves/>, España.

### Cinco pasos a los que se debe prestar atención para medir la competitividad

Ilustración 1. Cómo medir la competitividad de una empresa.



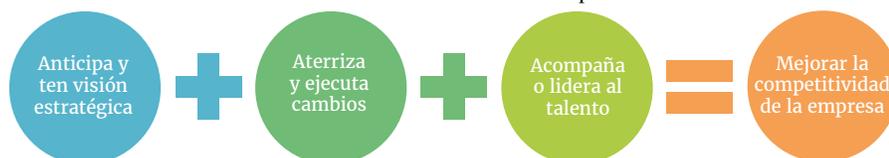
Con Información de APD.

De una manera simplificada, pero eficiente, la APD recomienda cinco pasos de análisis, los cuales se deben realizar con mucha objetividad, de tal manera que se pueda determinar en dónde está la empresa a nivel de competitividad, y, en consecuencia, mejorar:

- 1. Evaluar la evolución de ventas y rentabilidad:** Realizar un diagnóstico respecto a años anteriores y a la situación del propio sector al que pertenece la compañía, siendo exigentes con los objetivos marcados. “Hemos aumentado ventas... ¿Hemos incrementado cuota del mercado?”
- 2. Analizar los procesos y la productividad:** Hay que ahondar en cuestiones como el grado de alienación de los procesos con la estrategia marcada, analizando el foco de atención y la fuerza como compañía; además, comprobar si la tecnología de la que se dispone se está aplicando correctamente con el fin de optimizar los procesos operativos.
- 3. Medir la calidad del equipo:** Es decir, medir la eficiencia del talento humano y determinar si se cuenta con el adecuado para llegar a una consecución exitosa de los objetivos organizacionales. Hacerse los siguientes interrogantes, los cuales ayudan, indudablemente: “¿Tengo el equipo adecuado?, ¿A cuántos profesionales de mi equipo me llevaría a desarrollar un nuevo proyecto?”.
- 4. Radiografiar estrategias:** Preguntarse con qué valores diferenciales cuentan sus estrategias y, sobre todo, si están encaminadas a mejorar y diferenciar sus operaciones, productos o servicios, y determinar: “¿Soy uno más de mi sector?, ¿soy diferente?” y ¿por qué?”
- 5. Observar las tendencias de nuestro entorno:** Con el fin de detectar con la mayor antelación cambios sectoriales, sociales y tecnológicos que pudieran afectar en cualquier área, fase de operación o etapa de vida de la empresa.

### Fórmula de la Triple A para mejorar la competitividad

Ilustración 2. Fórmula Triple A



Con información de Improven.

*Anticipar, aterrizar y acompañar* son fases de análisis para que una empresa mantenga viva su competitividad. Hoy los números no bastan; hoy se debe enfocar en proyectos retadores con ejecución rigurosa y un equipo comprometido, porque más que números es importante una sostenibilidad a largo plazo, planificando objetivamente para apuntalar al éxito.

Por tanto, Improven<sup>3</sup> recomienda, para cada paso de esta fórmula, las siguientes acciones fundamentales:

- 1. Anticipa o ten visión estratégica**  
Se trata de un método estructurado de análisis del entorno en sinergia con un sistema de toma de decisiones. Para poder anticipar, se debe cumplir con tres objetivos. El primero, *analizar* el entorno anticipadamente dentro y fuera del sector para entender cómo las tendencias pueden afectar a la propuesta de valor y al modelo de un negocio (sea inconformista con la posición actual de su negocio, porque su negocio en el camino correcto da para más). El segundo: *definir* una visión inspiradora de hacia dónde se quiere llegar, más allá de la supervivencia de la empresa, una visión que fidelice también a los colaboradores. El tercero: *no improvisar*, porque las empresas competitivas no improvisan, sino que construyen sobre sus capacidades diferenciales o sobre la oportunidad que ofrece el mercado.
- 2. Aterrizza o ejecuta cambios**  
Se deben aterrizar las estrategias de la empresa en planes operativos, realistas y homogéneos, e involucrar adecuadamente a los miembros de su equipo. Los cambios son necesarios porque elevan las expectativas con objetivos ambiciosos. Cabe destacar que la diferencia entre el quehacer de una empresa y su competencia es su capacidad para ejecutar.
- 3. Acompaña o lidera el talento**  
Es decir, la habilidad de vincular al mejor talento con el proyecto, porque una ventaja competitiva ya no se construye con dinero, sino con el compromiso y las habilidades de los colaboradores debidamente alineados con la filosofía de la empresa.

Finalmente, se puede decir que, si se quiere mejorar la competitividad de una empresa, se debe medir sobre qué nivel de competitividad se está planeando y ejecutando, para encaminarse a una mejora continua, a la sostenibilidad y a brindarles valor agregado a los clientes. Medir es importante porque, reiterando lo que dijo el físico William Kelvin (1824-1907): “Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre”.

3. Improven (s.f.). Cómo incrementar la competitividad: la fórmula de la triple A. Recuperado en [improven.com/blog/consultoria-formula-de-competitividad-la-triple-a/](http://improven.com/blog/consultoria-formula-de-competitividad-la-triple-a/)

# Claves para la competitividad empresarial en entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos

*La competitividad empresarial es el reto permanente de los negocios, que se hace más desafiante en el actual contexto dinámico, impredecible, cambiante, turbulento, disruptivo o, como se le conoce, entorno VUCA, acrónimo de las palabras del inglés volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. No obstante, las empresas que aseguran y fortalecen sus cimientos de un buen gobierno corporativo, una sólida cultura organizacional, que potencia el talento, y una gestión de riesgos e innovación empresarial podrán transformarse y sostenerse en este contexto.*



Sonia Margarita Molina, MBF  
Docente Utec

Los negocios actuales están navegando en aguas rápidas y nuevas, altamente cambiantes y dinámicas, que les exigen potenciar su competitividad y solidificar los cimientos en los que su empresa se ha construido, demandando retomar las mejores y buenas prácticas que la mayor parte de marcos de referencia y metodologías de planificación estratégica y gestión de riesgos establecen, que es el *establecimiento del contexto*, iniciando con el entendimiento del entorno, tanto interno como externo, que rodea a los negocios. Para traducirlo a nuestro hacer de los negocios, es entender en qué terreno está posicionada la empresa y sus capacidades ante dicho entorno.

Un entorno que, tal y como la COVID-19 nos lo ha demostrado y puesto en mesa a todos —países, empresas e inclusive familias—, es altamente dinámico, impredecible, cambiante, turbulento, disruptivo o, como se le conoce, un *entorno VUCA* (iniciales de las palabras del inglés *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity* [‘volátil, incierto, complejo y ambiguo’]). Esa es la realidad que rodea a los negocios y mercados actuales.

En dicho contexto, el desafío más importante para las empresas es ser y mantenerse competitivas. Entonces, ¿cuáles son los aspectos críticos que debemos tener en nuestros negocios para mantener y construir esa competitividad?

En mi experiencia didáctica como profesional, he consolidado que la competitividad en las empresas se fundamenta en cuatro elementos clave, o, por decirlo así, cuatro pilares en los que debemos construir las empresas, los cuales serán efectivos sí, y solo sí, se entrelazan a través de un propósito organizacional claro, con visión a largo plazo y hacia el desarrollo de la sostenibilidad del negocio.

Los cuatro o elementos clave para construir y solidificar la competitividad empresarial en el contexto VUCA son los siguientes:

1. **Buen gobierno corporativo**, traducido en una clara definición en las empresas de los papeles de gobierno y gestión. Entendiendo el gobierno como el hacer del órgano máximo de autoridad que dirige, orienta, controla, establece la brújula que guía hacia los objetivos estratégicos que derivan del propósito de la empresa (visión, misión, valores); y entendiendo la gestión como el gerenciamiento empresarial que planifica, construye, ejecuta y monitorea el hacer del día a día de los negocios, es decir, el timón que dirige el barco.
2. **Cultura organizacional**, que comprende el marco de valores y códigos de conducta que se definen, aceptan y viven en las empresas. En mi práctica le llamo *“el aire que se respira en la organización”* y sobre el cual se potencia el talento humano, el trabajo en equipo, la cultura de cumplimiento y prevención, la calidad y mejora continua, el control interno, y en general todo lo que el factor *persona* impulsa dentro de las empresas. Es la fuerza que empuja y mueve al barco.
3. **Gestión de riesgos**, definiéndose este como el proceso estratégico que busca asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Gestionar el riesgo es gestionar las oportunidades para crear valor; gestionar ese entorno VUCA que nos rodea y que nos exige agilidad de respuesta, resiliencia y visión tanto holística como a largo plazo. Es la coraza que protege el barco en el que nuestras empresas navegan.
4. **Innovación**, siendo esta la creación de valor a nuestros clientes a través de un modelo de negocio que potencie el cambio, la creatividad y visión sistemática. La innovación requerida hoy es una innovación disruptiva, ágil y proactiva, y

nos desafía a lograr un cambio de pensamiento y paradigmas hacia dentro de las empresas, desde las personas que la conforman, los procesos que se ejecutan, las TIC que se implementan y, por ende, en la forma en que lidera. Es la energía catalizadora que impulsa el barco.

Ser competitivos hoy es un desafío, pero a la vez es ahí donde los verdaderos líderes se están descubriendo, líderes catalizadores del talento humano, potenciadores de oportunidades.

En este contexto VUCA actual, y como nos lo ha demostrado la actual crisis de la pandemia mundial producida por la COVID-19, si aún piensas y esperas que volverás al estado anterior a esta pandemia, ya quedaste fuera del juego. Si aún estás preparándote para volver a la normalidad previa a la COVID-19 y piensas que esto es temporal, estarás fuera del juego. Solo las empresas que ya se transformaron a una nueva versión de sí mismas, o están en progreso de dicha transformación, permanecerán en la competencia actual.



# Índice de Competitividad Global (ICG)

*El ICG mide la capacidad que tiene un país (en relación con el resto de países) de generar oportunidades de desarrollo económico a sus ciudadanos y atracción de inversores, a través de componentes-pilares que impulsan la productividad y proporcionan las condiciones para el progreso social.*



Karen María Duke Figueroa  
Economista  
CEO de la Fundación R.U.T.H.  
Docente Utec

## Contexto

ANualmente en el mundo se llevan a cabo diferentes esfuerzos que buscan poner sobre la mesa grandes temas que necesitan atención a escala internacional. Dentro de dichos esfuerzos, particularmente merecen la atención, desde la perspectiva económica y social, el Foro Económico

Mundial (FEM), que data desde 1971, y el Foro Social Mundial, que aparece unos años más tarde, en 2001.

El FEM, conocido también como Foro de Davos,<sup>1</sup> inició como un simposio de Administración de Europa, que a través de los años se fue convirtiendo en una cooperación público-privada, que reúne, e involucra, anualmente a los líderes políticos, empresariales, culturales y de la sociedad mundial para perfilar los temas de interés global, regional e industrial (WEF, 2020).

Desde esta visión, anualmente se han planteado y construido iniciativas, muchas de las cuales se han concretado en diferentes informes, indicadores y aportes mundiales en relación con la inversión, la medicina, competitividad, tecnología, el turismo, la cultura, política y el cuidado ambiental, entre otros.

A nivel económico, uno de los temas más importantes es la competitividad, la cual adquiere relevancia cuando se compara a escala global. Y ese ha sido uno de los aportes desde el FEM, que (a través de los autores Klaus Schwab, Xavier Sala-i-Martin, Robert Greenhill, Saadia Zahidi, entre otros) ha reconocido y socializado esa importancia, mediante el ICG (*Global Competitiveness Index, GCI*).

## Qué es el ICG y qué mide

El ICG se ha venido trabajando, mejorando y perfeccionando desde 2005, realizando un comparativo de hasta 141 economías a escala mundial, donde se consideran doce pilares claves (*cuadro 1*).

Una de las últimas mejoras importantes fue aplicada durante el 2018, cuando se tuvo a bien introducir el Índice de Competitividad Global 4.0, metodología que consideraba la captura de los factores que determinan los niveles de productividad económica, pero con un mayor énfasis en los elementos asociados al capital humano, a la agilidad, resiliencia e innovación. En cuanto al peso de los factores, la metodología 4.0 pondera por igual cada uno de los pilares, independientemente del nivel de ingreso del país. Bajo esta premisa, el FEM busca brindar un mismo punto de partida e incentivar a su vez una visión holística del desarrollo de los países (Deloitte 2019).

1, Nombre que se le atribuye por el lugar donde se lleva a cabo la asamblea anual, "Monte de Davos (Suiza)".

Cuadro 1. Componentes y pilares del Índice de Competitividad Global

<b>Entorno</b>	Pilar 1. Instituciones Pilar 2. Infraestructura Pilar 3. Adopción ICT Pilar 4. Macroeconomía
<b>Capital humano</b>	Pilar 5. Salud Pilar 6. Capacidades
<b>Mercados</b>	Pilar 7. Mercado de bienes Pilar 8. Mercado laboral Pilar 9. Sistema financiero Pilar 10. Tamaño del mercado
<b>Factores de innovación y sofisticación</b>	Pilar 11. Dinamismo de negocios Pilar 12. Capacidad de innovación

Fuente: Elaboración propia con base en World Economic Forum (2020)

Estos componentes-pilares valorados y analizados en conjunto forman el ICG, que al final del día busca valorar y mostrar la capacidad (el posicionamiento en relación con el resto de países) para la generación de desarrollo económico (proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos) y la atracción de inversiones.

### Cuáles son las economías más competitivas

En cuanto al **desempeño regional**, en el tema de infraestructura, tal como se puede observar en la *imagen 1*, se encuentra Norteamérica y Europa con una mejora 2018:78.8 a 2019:79.7, seguido por Asia del Este y el Pacífico, con 2018:74.3 a 2019:74.8, y en tercer lugar, Medio Oriente y el Norte de África, con 2018:69.0 a 2019:70.5 (WEF, 2020).

A escala de **Latinoamérica**, quien lidera es Chile, que se posiciona como primero en la región y número 33 entre 141 economías evaluadas globalmente. Dentro de los principales factores, se encuentra la estabilidad económica y el entorno

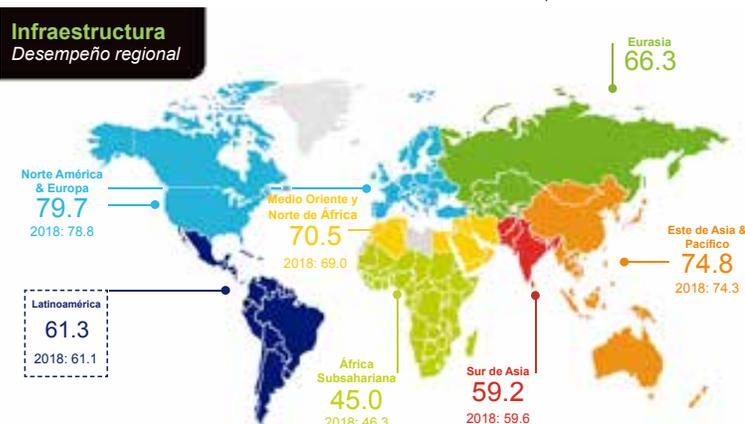
macroeconómico. Sin embargo, no se puede dejar de lado que América Latina presentó una puntuación de 47.1, muy similar a la de África subsahariana, con 46.9 (WEF, 2020).

En **Centroamérica**, si se habla de los datos generales y posiciones en el ICG, es Costa Rica quien se posiciona como economía más competitiva, con la posición 62 de 141 economías, con altos estándares de educación y sistema de salud, luego Panamá en la posición 66 (con la mejor red de infraestructuras dado su papel de centro logístico global), y República Dominicana en la posición de 78 [se mantiene como el país con la mejor red vial] (Deloitte, 2019).

Referente a **El Salvador** en el *ranking* del 2019, con respecto al 2018, ha bajado de posición en 7 de los 12 pilares; se ha mantenido igual en 2 de los 12 pilares: Infraestructura (posición 90) y en Dinamismo de negocio (111), únicamente ha mejorado en 3 de los 12 pilares: Mercado de bienes (80), Sistema financiero (62) y en la Capacidad de innovación (121) [Deloitte 2019].

### 2020

Todos los aspectos mencionados anteriormente son publicados por el FEM en informes anuales. El 2020 no fue la excepción, pero se planteó poner un alto en los posicionamientos y *rankings* tradicionales para ubicar la mira en aspectos particulares presentados en la edición especial “*The Global Competitiveness Report. How Countries are Performing on the Road to Recovery*” (“El Informe de Competitividad Global. Cómo se están desempeñando los países en el camino hacia la recuperación”). En este último informe, se plasmaron los componentes y pilares, pero considerando los entornos en el marco de la recuperación de la pandemia COVID-19, valorando, entre otros aspectos, las tendencias y el impacto (de la crisis financiera a la crisis pandémica), la reactivación, las prioridades y la transformación.



Note: 141 países. Fuente: World Economic Forum (2019). Global Competitiveness Report 2019-2020.

Centroamérica & República Dominicana							Ranking 2019 versus (2018)
Posiciones en ranking global de competitividad (2019 vs 2018)							
Componente	Guatemala	Honduras	El Salvador	Nicaragua	Costa Rica	Panamá	Rep. Dom.
1. Instituciones	121 (123) ↑	116 (117) ↑	132 (131) ↓	124 (122) ↓	54 (44) ↓	80 (83) ↑	86 (99) ↑
2. Infraestructura	102 (96) ↓	99 (98) ↓	90 (90)	104 (104)	63 (78) ↑	59 (66) ↑	79 (77) ↓
3. Adopción ICT	110 (112) ↑	124 (115) ↓	105 (103) ↓	114 (111) ↓	63 (55) ↓	86 (81) ↓	79 (82) ↑
4. Macroeconomía	81 (75) ↓	83 (88) ↓	112 (69) ↓	93 (79) ↓	85 (85)	43 (50) ↑	76 (77) ↑
5. Salud	88 (89) ↑	80 (85) ↑	77 (60) ↓	35 (36) ↑	25 (13) ↓	32 (32)	86 (63) ↓
6. Capacidades	103 (101) ↓	108 (108)	112 (107) ↓	116 (113) ↓	51 (44) ↓	88 (55) ↓	86 (90) ↑
7. Merc. Bienes	46 (40) ↓	65 (59) ↓	80 (87) ↑	98 (89) ↓	41 (46) ↑	43 (52) ↑	82 (84) ↑
8. Merc. Laboral	122 (110) ↓	95 (88) ↓	106 (104) ↓	108 (103) ↓	74 (64) ↓	92 (87) ↓	52 (51) ↑
9. Sist. Financiero	81 (74) ↓	71 (67) ↓	62 (64) ↑	103 (90) ↓	70 (68) ↓	46 (41) ↓	65 (70) ↑
10. Tamaño Merc.	75 (74) ↓	100 (98) ↓	98 (95) ↓	113 (107) ↓	88 (86) ↓	79 (79)	70 (69) ↑
11. Dinamismo Neg.	96 (91) ↓	103 (100) ↓	111 (111)	123 (122) ↓	92 (80) ↓	77 (71) ↓	86 (90) ↑
12. Cap. Innovación	98 (100) ↑	106 (92) ↓	121 (123) ↑	122 (121) ↓	58 (55) ↓	75 (66) ↓	85 (94) ↑

Fuente: World Economic Forum (2019/2018). Global Competitiveness Report 2018 / 2019.

# ¿Qué mide Doing Business?

Actualmente, el Doing Business abarca la reglamentación que se aplica en 190 economías, con 12 áreas de regulación de la actividad empresarial, la cual fomenta la eficiencia y respalda la libertad para hacer negocios.



Puntuación que se incluye en la facilidad de hacer negocios y clasificación de la facilidad para hacer negocios.

1. Iniciar un negocio
2. Permisos de construcción
3. Obtención de electricidad
4. Registro de la propiedad
5. Obtención de crédito
6. Protección de inversores minoritarios
7. Pago de impuestos
8. Comercio fronterizo
9. Cumplimiento de contratos
10. Resolver insolvencias

No se incluyen

11. Contratación de trabajadores
12. Contratación con el gobierno

Figura 1. Doce áreas de regulación empresarial que mide Doing Business. Las primeras 10 son incluidas en los indicadores; las dos últimas se excluyen.

Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos del Informe Doing Business 2020, Banco Mundial.



Reyes Margarita Guerra de Castro  
VP ICONO CONSULTORES  
Docente Utec

El génesis sobre el Doing Business [DB] ('haciendo negocios', en español) data del año 2003, cuando fue lanzado como parte de los indicadores globales que maneja el grupo del Banco Mundial;<sup>1</sup> proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación, se enfoca en el análisis y la comparación de las normas que regulan los movimientos de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida. Inició cubriendo cinco grupos de indicadores en 133 economías. Actualmente son diez áreas de factores de 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.

En el reporte más reciente, correspondiente al 2020 con datos al 1 de mayo 2019, se han capturado 294 reformas regulatorias implementadas entre mayo de 2018 y mayo de 2019. En todo el mundo, 115 economías facilitaron la realización de negocios. Las que reflejan mejora notable en el DB 2020 son Togo, Nigeria, Jordania, Kuwait, Arabia Saudita, Bahréin, Pakistán, Tayikistán, India y China, en el período referido. Estos países implementaron una quinta parte de todas las reformas registradas en todo el mundo. Las economías del Caribe, América Latina y África subsahariana continúan rezagadas en términos de reformas. Ninguna economía latinoamericana se ubica en el top 50. A continuación, se presenta el *ranking* DB 2020 de las 190 economías participantes.

Tabla 1. *Ranking* Doing Business 2020

Ranking Doing Business 2020								
Puesto	Economía	Puntaje DB	Puesto	Economía	Puntaje DB	Puesto	Economía	Puntaje DB
1	New Zealand	86.8	65	Puerto Rico (U.S.)	70.1	128	Barbados	57.9
2	Singapore	86.2	66	Brunei Darussalam	70.1	129	Ecuador	57.7
3	Hong Kong SAR, China	85.3	67	Colombia	70.1	130	St. Vincent and the Grenadines	57.1
4	Denmark	85.3	68	Oman	70.0	131	Nigeria	56.9
5	Korea, Rep.	84.0	69	Uzbekistan	69.9	132	Niger	56.8
6	United States	84.0	70	Vietnam	69.8	133	Honduras	56.3
7	Georgia	83.7	71	Jamaica	69.7	134	Guyana	55.5
8	United Kingdom	83.5	72	Luxembourg	69.6	135	Belize	55.5
9	Norway	82.6	73	Indonesia	69.6	136	Solomon Islands	55.3
10	Sweden	82.0	74	Costa Rica	69.2	137	Cabo Verde	55.0
11	Lithuania	81.6	75	Jordan	69.0	138	Mozambique	55.0
12	Malaysia	81.5	76	Peru	68.7	139	St. Kitts and Nevis	54.6
13	Mauritius	81.5	77	Qatar	68.7	140	Zimbabwe	54.3
14	Australia	81.2	78	Tunisia	68.7	141	Tanzania	54.5
15	Taiwan, China	80.9	79	Greece	68.4	142	Nicaragua	54.4
16	United Arab Emirates	80.9	80	Kyrgyz Republic	67.8	143	Lebanon	54.3
17	North Macedonia	80.7	81	Mongolia	67.8	144	Cambodia	53.8
18	Estonia	80.6	82	Albania	67.7	145	Palau	53.7
19	Latvia	80.3	83	Kuwait	67.4	146	Grenada	53.4
20	Finland	80.2	84	South Africa	67.0	147	Maldives	53.3
21	Thailand	80.1	85	Zambia	66.9	148	Mali	52.9
22	Germany	79.7	86	Panama	66.6	149	Benin	52.4
23	Canada	79.6	87	Botswana	66.2	150	Bolivia	51.7
24	Ireland	79.6	88	Malta	66.1	151	Burkina Faso	51.4
25	Kazakhstan	79.6	89	Bhutan	66.0	152	Mauritania	51.1
26	Iceland	79.0	90	Bosnia and Herzegovina	65.4	153	Marshall Islands	50.9
27	Austria	78.7	91	El Salvador	65.3	154	Lao PDR	50.8
28	Russian Federation	78.2	92	San Marino	64.2	155	Gambia, The	50.3
29	Japan	78.0	93	St. Lucia	63.7	156	Guinea	49.4
30	Spain	77.9	94	Nepal	63.2	157	Algeria	48.6
31	China	77.9	95	Philippines	62.8	158	Micronesia, Fed. Sts.	48.1
32	France	76.8	96	Guatemala	62.6	159	Ethiopia	48.0
33	Turkey	76.8	97	Togo	62.3	160	Comoros	47.9
34	Azerbaijan	76.7	98	Samoa	62.1	161	Madagascar	47.7
35	Israel	76.7	99	Sri Lanka	61.8	162	Suriname	47.5
36	Switzerland	76.6	100	Seychelles	61.7	163	Sierra Leone	47.5
37	Slovenia	76.5	101	Uruguay	61.5	164	Kiribati	46.9
38	Rwanda	76.5	102	Fiji	61.5	165	Myanmar	46.8
39	Portugal	76.5	103	Tonga	61.4	166	Burundi	46.8
40	Poland	76.4	104	Namibia	61.4	167	Cameroon	46.1
41	Czech Republic	76.3	105	Trinidad and Tobago	61.3	168	Bangladesh	45.0
42	Netherlands	76.1	106	Tajikistan	61.3	169	Gabon	45.0
43	Bahrain	76.0	107	Vanuatu	61.1	170	São Tomé and Príncipe	45.0
44	Serbia	75.7	108	Pakistan	61.0	171	Sudan	44.8
45	Slovak Republic	75.6	109	Malawi	60.9	172	Iraq	44.7
46	Belgium	75.0	110	Côte d'Ivoire	60.7	173	Afghanistan	44.1
47	Armenia	74.5	111	Dominica	60.5	174	Guinea-Bissau	43.2
48	Moldova	74.4	112	Djibouti	60.5	175	Liberia	42.2
49	Belarus	74.3	113	Antigua and Barbuda	60.3	176	Syrian Arab Republic	42.0
50	Montenegro	73.8	114	Egypt, Arab Rep.	60.1	177	Angola	41.3
51	Croatia	73.6	115	Dominican Republic	60.0	178	Equatorial Guinea	41.1
52	Hungary	73.4	116	Uganda	60.0	179	Haiti	40.7
53	Morocco	73.4	117	West Bank and Gaza	60.0	180	Congo, Rep.	39.5
54	Cyprus	73.4	118	Ghana	60.0	181	Timor-Leste	39.4
55	Romania	73.3	119	Bahamas, The	59.9	182	Chad	36.9
56	Kenya	73.2	120	Papua New Guinea	59.8	183	Congo, Dem. Rep.	36.2
57	Kosovo	73.2	121	Eswatini	59.5	184	Central African Republic	35.6
58	Italy	72.9	122	Lesotho	59.4	185	South Sudan	34.6
59	Chile	72.6	123	Senegal	59.3	186	Libya	32.7
60	Mexico	72.4	124	Brazil	59.1	187	Yemen, Rep.	31.8
61	Bulgaria	72.0	125	Paraguay	59.1	188	Venezuela, RB	30.2
62	Saudi Arabia	71.6	126	Argentina	59.0	189	Eritrea	21.6
63	India	71.0	127	Iran, Islamic Rep.	58.5	190	Somalia	20.0
64	Ukraine	70.2						

Fuente: Base de datos de Doing Business, World Bank 2020.

Nota: Las clasificaciones se comparan al 1 de mayo de 2019 y se basan en el promedio de las puntuaciones de facilidad para hacer negocios de cada economía para los diez temas.

Al documentar los cambios en la regulación en 12 áreas de actividad empresarial en 190 economías, el DB analiza la regulación que fomenta la eficiencia y respalda la libertad para hacer negocios. Es una metodología utilizada para medir las reglas que mejoran la actividad empresarial y las que la limitan; incita la competencia. Ofrece índices ponderables para impulsar procesos reformadores y constituye un recurso útil para investigadores universitarios y del sector privado, periodistas y otras personas interesadas en el clima empresarial de cada país.

Si se quiere obtener datos sobre la facilidad para hacer negocios, clasificaciones de cada localidad y recomendaciones sobre reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores, esta investigación es idónea. Algunas ciudades pueden comparar sus regulaciones empresariales con otras ciudades vecinas y con las 190 economías que ha clasificado el DB. La mayoría de los indicadores se refieren a la ciudad más grande para hacer negocios de cada economía, a excepción de 11 economías cuya población es de más de 100 millones de habitantes, siendo estas las de Estados Unidos, México, Brasil, Nigeria, Pakistán, India, Bangladesh, China, Indonesia, la Federación de Rusia y Japón, en las que el DB recopiló información adicional aplicable a la segunda ciudad más grande para hacer negocios. Los datos de estas 11 economías estudiadas se reflejan como promedio ponderado de la población para las dos ciudades de negocios más grandes en la respectiva economía.

El proyecto se ha beneficiado de los comentarios de los gobiernos, académicos, profesionales y colaboradores. El objetivo es proporcionar una base de datos imparcial para analizar, comprender y mejorar las normas que regulan la actividad empresarial.

En relación con las economías para las que los datos cubren dos ciudades, los puntajes son un promedio ponderado por población para las dos ciudades.

Las clasificaciones se calculan sobre la base de las puntuaciones no redondeadas, mientras que las puntuaciones con un solo dígito se muestran en la tabla. El DB 2020 sigue mostrando una convergencia constante entre las economías en desarrollo y las desarrolladas, especialmente en el área de incorporación de empresas. Desde 2003-2004, 178 se han implementado 722 reformas capturadas por el conjunto de indicadores de inicio de negocios, ya sea reduciendo o eliminando barreras de entrada.

Quiénes obtienen buenos puntajes en el DB, tienden a beneficiarse de niveles más altos de actividad empresarial y niveles más bajos de corrupción. Las razones económicas son los principales impulsores de la reforma, sin embargo, el avance de las economías vecinas proporciona un impulso adicional para el cambio regulatorio.

El Salvador actualmente se encuentra en la posición 91 sobre 190 países evaluados, al tener una calificación de 65.3 puntos, lo que lo posiciona dentro de los tres mejores países para hacer negocios en Centroamérica, siendo el primer lugar Costa Rica 69.2, y el segundo, Panamá, con 66.6.



Figura 2. Resumen datos de El Salvador  
Fuente: Reporte Doing Business Banco Mundial, 2020.



Figura 3. Puntuación de los grupos de indicadores Doing Business de la facilidad para hacer negocios en El Salvador.  
Fuente: Reporte Doing Business Banco Mundial, 2020.

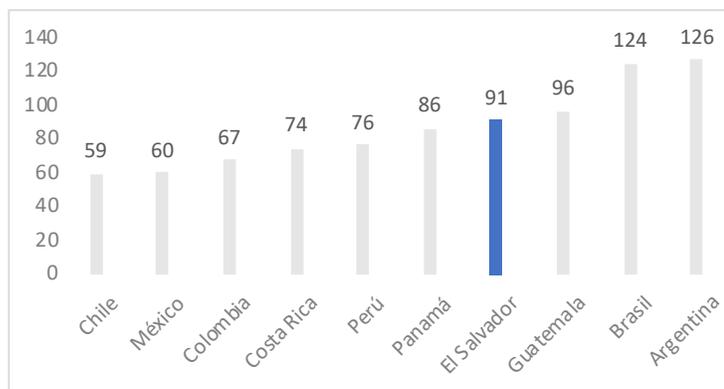


Figura 4. Posición de varias economías en el reporte Doing Business en Latinoamérica

Fuente: Reporte Doing Business Banco Mundial, 2020.

Figura 6. Puntuación en la facilidad para hacer negocios en El Salvador

Fuente: Reporte Doing Business Banco Mundial, 2020.



Al recordar a David Malpass, presidente del grupo del Banco Mundial, con sus afirmaciones, “la eliminación de los obstáculos a los que se enfrentan los empresarios permite generar mejores empleos, incrementar la recaudación tributaria y los ingresos, todo lo cual es necesario para reducir la pobreza y elevar el nivel de vida”.

¿Qué piensa usted, que nos lee? ¿El Salvador, se estará preparando para avanzar en la facilidad de hacer negocios?

**Referencias**

Banco Mundial (2021). Doing Business 2020. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/en/methodology>

**Notas**

<sup>1</sup> Grupo Banco Mundial: BIRF, AIF, IFC, MIGA CIADI.



# La geopolítica, geoeconomía y la competitividad de las naciones y empresas

*La globalización económica es un proceso histórico, se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo a través del comercio exterior y los flujos financieros internacionales; siendo el resultado de la innovación humana y del progreso tecnológico. Además, trasciende aspectos culturales, políticos y sociales. Por tanto, dentro del marco de la globalización, se encuentra la geopolítica y la geoeconomía, que son herramientas que deben de ser estudiadas para el diseño de geoestrategias por implementarse en los países y empresas.*



Carmen Ivette Bará Osegueda  
Docente Utec

De acuerdo con Francisco Coll Morales, “la geopolítica, estudia los efectos de la geografía humana y la física sobre la política, así como sobre las relaciones internacionales”. Este concepto, abarca desde las fronteras de las naciones, los recursos naturales y las relaciones internacionales entre los países. Entonces, la geopolítica investiga variables como estructura y configuración del territorio, división del espacio, recursos naturales, estructuras político-sociales (Cerón, Cancelado, Rojas y Suárez, 2019). Lo antes expuesto, es de vital importancia para que los países y/o Estados diseñen políticas públicas que fortalezcan su comercio exterior, y también, las empresas deben investigar los elementos de la geopolítica, para la elaboración de sus procesos de internacionalización.

Otro elemento que tomar en cuenta es la geoeconomía. Término que acuñado por Edward Luttwak en la publicación, en 1990, de su artículo titulado “*From Geopolitics to Geoeconomics: Logic of conflict, grammar of commerce*” donde hace una clara definición de este término: “La geoeconomía es el mantenimiento de la antigua rivalidad existente entre las naciones utilizando medios económicos en vez de bélicos”



(Cerón, A. et al., 2019). Su finalidad es que los países obtengan la supremacía tecnológica o comercial por medio de la conquista de determinados segmentos del mercado mundial. Con la geoeconomía, se formulan estrategias que llevan a cabo los países, valiéndose de políticas económicas y no bélicas, sirviendo a su vez a las empresas.

Se afirmaba que para el “2020 y más allá: las empresas y los países, deben tener en cuenta cuatro fuerzas principales de disrupción al establecer la estrategia; y estas son: 1) la aparición de un nuevo regionalismo; 2) la acelerada competencia mundial en tecnología; 3) el envejecimiento de la demografía, y 4) la carrera contra el reloj del cambio climático” (Ferrás, Xavier, 2015). Estas cuatro fuerzas están evolucionando de nuevas maneras, obligando a las empresas a adaptar su estrategia global en respuesta. Agregando una nueva fuerza, que es la COVID-19. Esta última está creando un cambio, y de acuerdo con el modo como los países han enfrentado la pandemia, la cual ha impactado negativamente en la economía mundial, llevando a una recesión global.

La geopolítica y la geoeconomía, como elementos de análisis, pueden contribuir —en estos momentos de incertidumbre con la COVID 19— a la formulación de estrategias de competitividad para los países y las empresas. Pasando a la relación de la competitividad con el sector empresarial, la competitividad de una empresa se puede visualizar en los siguientes dos puntos (Raffino, M.A., 2021):

- *Competitividad interna:* Se genera dentro de la empresa y consiste en utilizar eficientemente y de forma positiva aquellos recursos con los que cuenta.
- *Competitividad externa:* Desemboca en los logros obtenidos por la empresa en el contexto del mercado.

Para lograr un alto nivel de competitividad, es necesario apostarle a la investigación y al desarrollo con el objeto de mantener la innovación, brindar un buen servicio al cliente, analizar la empresa y los mercados, de acuerdo con lo planteado, haciendo uso de los análisis geopolíticos y geoeconómicos, dentro de los cuales se mueve la empresa.

Volviendo a la competitividad de un país, esta debe ser estimulada directamente por el gobierno en turno. Este es el encargado de planificar y fomentar políticas económicas que aseguren las condiciones necesarias para que el comercio interno y externo puedan desenvolverse ventajosamente para las empresas.

La innovación y la internacionalización son dos palancas fundamentales para el desarrollo competitivo de empresas y países. La innovación, como signo de mejora continua, debe entenderse como una política transversal de la reconversión industrial que debe tener un país, para volverse atractivo a la inversión nacional y extranjera.

En definitiva, la geopolítica y la geoeconomía ayudan en la toma de decisiones estratégicas, que son utilizadas tanto por gobiernos como en las empresas para definir sus planes de expansión y posicionamiento en países extranjeros.

Debido a las cambiantes condiciones del entorno económico mundial, como resultado de los estragos ocasionados por la COVID-19, se hace necesaria la implementación de un programa de reconversión industrial, que involucre a todos aquellos sectores que se vean afectados por el aumento de la competencia externa. Para que dicha transformación sea exitosa y se reduzcan al mínimo posible los costos de la transición, es necesario que el Gobierno defina una política estratégica que oriente al sector privado sobre la dirección que debe darles a sus inversiones. Porque, en caso contrario, la economía se ajustaría automática y desordenadamente, con elevados costos económicos y sociales para el país.



# Centroamérica, tan cerca y tan diferente

*Hablar de Centroamérica como región sigue siendo una utopía desde los tiempos de Morazán y la anhelada República Federal de Centroamérica constituida en 1824 y finalizada en 1838. Particularidades políticas y falta de recursos llevaron a que el ideario de la creación de la República Federal fuese muy temporal.<sup>1</sup> Los países de Centroamérica, desde Guatemala hasta Panamá, comparten una “posición privilegiada” en el continente americano por su clima y otras bondades asociadas con sus recursos naturales; y desde hace varias décadas por el connotado sobrenombre de patio trasero de los Estados Unidos.*



Lissette Canales, PhD  
Decana Facultad de  
Ciencias Empresariales Utec

Si Centroamérica fuera una federación o confederación de países como México, Estados Unidos u otros, tuviese sin duda una posición de poder económico y político muy diferente a la actual. Basta con revisar algunos indicadores de 6 de los 8 países que conforman el Sistema de Integración Centroamericana para percatarse de ello.

A inicios de los años 50, los gobernantes de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica firmaron el documento conocido como la Carta de San Salvador, la cual dio origen a la Organización de Estados Centroamericanos (Odeca). Su primer secretario general fue el salvadoreño Dr. J. Guillermo Trabaino, la primera sede del sistema fue ofrecida por el Gobierno de El Salvador, y en 1956 se estableció que esta sería fijada en la ciudad de San Salvador. Posteriormente, en 1991, nace un nuevo marco de referencia que es el Protocolo de Tegucigalpa, firmado el 13 de diciembre de ese año. Este nuevo marco se conoció como el Sistema de la Integración Centroamericana (Sica), sustituyendo a la antigua Odeca, para todos los niveles y ámbitos de la integración centroamericana, tales como los aspectos económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos que permitieran visualizar un desarrollo integral para la región.

Así, se fueron creando otros subsistemas que después se han venido



1. Gutiérrez, J. (2019). La República Federal de Centroamérica. Teoría y Praxis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 105-117.

denominando como *secretarías*. A la fecha, el Sica cuenta con diez secretarías. El trabajo del Sica se ve apoyado y complementado por el de otras organizaciones en la región, entre ellas el Banco Centroamericano de Integración Económica, el Centro Regional para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica y la Comisión Centroamericana de Estadística del Sistema de la Integración Centroamericana. Todo este entramado de instituciones permite que los gobiernos de los ocho países trabajen por la integración de Centroamérica, haciéndola una región de paz, libertad, democracia y desarrollo. Esta integración relativa permite que de la mayoría<sup>2</sup> de estos países se pueda contar con información estadística y realizar análisis comparativos de índole social, demográfica, económica y ambiental sobre la situación de los países en cuestión.<sup>3</sup>

Figura 1  
Hitos en el Sistema de Integración Centroamericana



Al hacer una revisión de los países de los que se tiene información estadística comparable, se puede tener una idea de la posición competitiva de estos en el continente y en el mundo. A modo de un análisis ligero, puede decirse que los seis países juntos conforman un territorio de poco más de 400.000 km<sup>2</sup>, albergan a aproximadamente 48 millones de habitantes y realizan importaciones por más de 74 mil millones de dólares. En otras palabras, juntos estos países (Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá) tienen aproximadamente la población de España, o el 14,6 % de la población de Estados Unidos; datos peculiares considerando que solo Colombia tiene más de 50 millones y que China, siendo el país con más habitantes en el mundo, tiene aproximadamente más de 1.400 millones.<sup>4</sup> Geográficamente, toda Centroamérica es casi del tamaño de Paraguay.<sup>5</sup> En resumen, aun si estuviésemos unidos, como lo están los estados mexicanos o los estadounidenses, fuésemos pequeños en comparación con 57 países,<sup>6</sup> a escala mundial, que son más grandes en territorio.

La extensión territorial de un país no debiese ser una limitante para la competitividad. Luxemburgo, por ejemplo, con solo 2.590 km<sup>2</sup>, ocho veces menos que el territorio salvadoreño, reportó para 2019, de acuerdo con datos del Banco Mundial,

Figura 2



Fuente: Tomado de Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019.<sup>7</sup>

un producto interno bruto (PIB) de 71.105 millones de dólares y está ubicado entre los 25 países con más alto nivel de desarrollo humano en el mundo. Ahora bien, ¿qué hace que un país tenga la capacidad de generar mucho más riqueza, desarrollo y mejor calidad de vida para sus habitantes? Tratando de dar respuesta a esta pregunta, varios intelectuales —uno de ellos, Porter—, en los años 80, desarrollaron el concepto de *competitividad*. En un inicio, el concepto se refería a la estrategia y la forma de competir de una empresa, pero poco a poco fue evolucionando y ha sido aplicado para referirse a la forma en la que los países logran también competir y hacerse de un espacio privilegiado en la economía regional o mundial.

El concepto *competitividad*, aplicado a un país, se refiere específicamente a que este pueda manejar sus recursos y competencias de manera que, además de aumentar la producción de sus empresas, pueda generar mayores tasas de crecimiento económico y empleo sostenidamente, mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos. Por tanto, la competitividad de un país no puede abordarse como algo que sea causa de un factor aislado, sino más bien desde un enfoque dinámico a partir del desempeño de diversas variables determinantes, que pueden ser de naturaleza empresarial, estructural o sistémica como se muestra en la figura 2 (Medeiros, Goncalves, & Camargos, 2019).

2. De Belice y República Dominicana, no se tiene completa la misma información que del resto.

3. Fuente: Sitio web del Sica <https://www.sica.int/si-estad/inicio>

4. Fuente: <https://www.enterat.com/actualidad/poblacion-mundial-paises.php>

5. Fuente: <https://www.indexmundi.com/es/datos/indicadores/AG.SRF.TOTL.K2/rankings>

6. Se incluyen confederaciones y federaciones de países.

7. Medeiros, V., Goncalves, L., & Camargos, E. (2019). "La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo". Chile: Revista de la Cepal, n.o 129.

Del esquema anterior, puede decirse que existen variables de tipo externas e internas a una economía, y que, a partir de su interacción, sus diversos actores se organizan y compiten de acuerdo con cómo estas se van presentando.

A modo de ejemplo, y de manera muy superficial, se revisará el PIB y sus principales sectores económicos de los países de El Salvador, Panamá, Costa Rica, Guatemala, Honduras y Nicaragua (véase el cuadro 1) para argumentar las posibles razones que han incidido en el nivel de competitividad actual de estos.

Para explicar el cuadro 1 y su relación con la figura 2, se hará referencia principalmente al caso de El Salvador. Se puede apreciar que en este los sectores económicos predominantes en la actualidad son la industria manufacturera y el comercio; comportamiento muy similar al de los países de la región, con excepción de Panamá. Esto podría explicarse a partir de la influencia de factores externos, como los procesos de industrialización a escala mundial que comenzaron en los años 50, así como a diversos programas de ajuste estructural que se desarrollaron en la década de los 80; factores que también dan cuenta, en parte, de la situación del sector de agricultura, silvicultura y pesca, en el que, tanto por razones políticas, sociales como empresariales, el país, como un todo, dejó de verlo como una apuesta competitiva y dejó de invertir en él, lo que se refleja en la actualidad en una baja participación de este en relación con el PIB.

Cuadro 1. Detalle del producto interno bruto-enfoque de la producción, principales sectores productivos

País	El Salvador (%)	Panamá* (%)	Costa Rica (%)	Guatemala (%)	Honduras (%)	Nicaragua* (%)
Industria manufacturera	16,00	5,71	12,72	13,80	16,00	15,00
Comercio	12,00	18,27	8,42	19,20	14,00	11,00
Enseñanza, actividades de la salud humana y asistencia social	8,00	2,41	14,39	7,30	11,00	7,00
Actividades financieras y de seguros	7,00	7,47	6,13	3,90	6,00	3,00
Actividades inmobiliarias	7,00	5,86	8,56	8,30	10,00	7,00
Construcción	6,00	10,93	4,05	5,20	5,00	2,00
Actividades profesionales, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	6,00	0,00	12,30	5,60	3,00	0,00
Agricultura, silvicultura y pesca	5,00	2,74	4,69	9,40	12,00	16,00
Transporte y almacenamiento	4,00	13,85	3,55	3,00	3,00	8,00

#### Notas:

\*En el caso de Nicaragua, Actividades inmobiliarias se refiere a Propiedad de vivienda; Honduras, en Actividades inmobiliarias se suman también las de Propiedad de vivienda.

\*En el caso de Panamá, no reporta cuenta en concepto de Actividades profesionales, por lo que puede estar incluida en las actividades inmobiliarias como contabilidad y jurídica). Nicaragua no reporta ese concepto en el detalle de su PIB; puede que esté incluido en Otros servicios.

\*En el caso de Nicaragua, Actividades inmobiliarias se refiere a Propiedad de vivienda; Honduras, en Actividades inmobiliarias se suman también las de Propiedad de vivienda.

De igual manera podría explicarse el caso de Costa Rica, que destaca por tener como alta proporción de su PIB actividades relacionadas con la capacidad intelectual del recurso humano de sus habitantes, esto específicamente porque las actividades de enseñanza, salud, profesionales, científicas y de apoyo sumadas conforman casi el 27 % de su PIB. Lo anterior puede explicarse y tener su origen en que, desde 1920, Costa Rica es uno de los países centroamericanos que más ha invertido en educación. Así, entre 1929 y 1949, el rubro educativo participaba del 15 % del presupuesto de la nación, llegando a alcanzar hasta el 35 % en 1969. A la fecha, Costa Rica invierte alrededor del 7 % de su PIB en educación. En el caso de El Salvador, el ramo de educación representa actualmente el 5,46 % del PIB de 2020 y el 18,13 % del Presupuesto General de la Nación de 2021.<sup>8</sup>

Tratando de comprender entonces la situación de la región centroamericana, es bastante complejo explicar cómo países que, aunque están tan cerca, hablen el mismo idioma y sus culturas sean bastante similares, existan amplias brechas en términos de crecimiento económico. El Banco Mundial proyecta, para 2021, tasas de crecimiento de 9,9 % para Panamá y en el extremo de 0,9 % para Nicaragua.<sup>9</sup> En cuanto a la capacidad de atraer inversión extranjera directa (véase cuadro 2), se observa una mayor eficiencia de Panamá y Costa Rica. En el caso de Costa Rica, esta capacidad podría explicarse a partir del alto nivel educativo con el que cuentan los pobladores de ese país, así como por una clara estrategia de posicionamiento del país como un destino turístico seguro y ambientalmente amigable. En el caso de Panamá, su recurso por excelencia, el Canal, y los incentivos fiscales a los que pueden tener acceso los inversionistas extranjeros explicarían esta alta inversión en este.

Volviendo al caso salvadoreño, destacan tres de sus indicadores: su baja tasa de crecimiento poblacional en relación con los países del istmo, la baja inversión extranjera directa y su alto nivel de importaciones, que duplican el nivel de sus exportaciones, factor observable también en Honduras, que nos hace una economía con alto consumo de productos internacionales,

8. Decreto 805, publicado en el Diario Oficial de El Salvador el 30/12/2020.

9. Informe de Perspectivas Económicas del Banco Mundial, junio 2021.

sean para el consumo final o para producción local. Solo como referencia, de acuerdo con un estudio publicado en 2018 por la Superintendencia de Competencia, para 2016 el 52 % de los alimentos incluidos en la canasta básica salvadoreña eran suplidos por importaciones; para 2015, 93,2 % de las verduras, 62,3 % de los cereales, 55,6 % de las frutas y un 46,3 % de la carne bovina. Lamentablemente, este es el estudio más reciente del que se dispone.

Cuadro 2. Indicadores sociales y económicos de países centroamericanos

País	Kilómetros cuadrados	Población 2021	Tasa de crecimiento de la población (%)	Inversión extranjera directa (2019-2020)	PIB (En millones de dólares) Precios corrientes	PIB Per cápita	Exportaciones (En millones de dólares)	Importaciones (En millones de dólares)	Saldo de Balanza Comercial
Panamá	75.420	4.218.8080	1,38	\$ 4.909	\$ 52.938	\$12.548	\$ 9.657	\$ 14.740	-\$ 5.083
Costa Rica	51.100	5.003.3930	1,10	\$ 4.459	\$ 61.691	\$12.330	\$ 12.247	\$ 15.586	-\$ 3.339
Guatemala	10.889	16.932.4400	2,26	\$ 1.890	\$ 77.605	\$ 4.583	\$ 11.515	\$ 18.207	-\$ 6.692
Honduras	112.492	9.012.2290	1,68	\$ 917	\$ 23.828	\$ 2.644	\$ 4.259	\$ 8.958	-\$ 4.699
El Salvador	21.041	6.581.9400	0,70	\$ 837	\$ 24.639	\$ 3.743	\$ 5.044	\$ 10.327	-\$ 5.283
Nicaragua	130.370	6.236.0000	1,22	\$ 685	\$ 12.621	\$ 2.024	\$ 5.321	\$ 6.256	-\$ 934

Fuente: Elaborado con información del Sistema de Estadísticas del Sica y otras fuentes.

Cuando se revisan los valores de deuda pública (véase cuadro 3), rápidamente destacan los países de Panamá, Honduras y El Salvador. En el caso de Panamá, por la alta tasa de crecimiento de su deuda pública entre 2017-2020; El Salvador, por la alta proporción de su deuda con respecto al PIB que, como se apreciará en el cuadro 3, era de 74,07 % para 2017 y de 90,17 % en 2020. Se estima que en 2021 esta proporción ronde el 96 %; que, si bien la tasa de crecimiento en los mismos tres años fue parecida a la de los países vecinos, lo que la diferencia del resto es que ha ubicado al país en una situación de mayor riesgo para poder cumplir con sus obligaciones financieras.

Cuadro 3. Indicadores de deuda pública y otros de países centroamericanos

País	Deuda pública en millones de dólares (US\$)	Deuda pública como % del PIB (2017)	Deuda pública como % del PIB (2020)	Tasa de crecimiento de la deuda (%)	Remesas (Millones de US\$)	Remesas %/PIB
Panamá	\$ 36.960	37,80	69,82	84,71	\$ 493	0,93
Costa Rica	\$ 48.898	64,97	79,26	21,99	\$ 495	0,80
Guatemala	\$ 24.256	24,76	31,26	26,25	\$ 11.305	14,57
Honduras	\$ 13.072	44,42	54,86	23,50	\$ 5.737	24,08
El Salvador	\$ 22.626	74,07	90,17	21,74	\$ 5.919	24,02
Nicaragua	\$ 8.169	46,83	64,73	38,22	\$ 1.851	14,67

Fuente: Elaborado con información del Sistema de Estadísticas del Sica y otras fuentes.

Por otro lado, las remesas, desde inicios de los años 90, han constituido uno de los principales ingresos para algunos países del istmo debido a la constante migración de sus habitantes hacia Norteamérica y en particular hacia Estados Unidos. Sobre este punto, al revisar los datos de los cuadros 2 y 3, es sumamente interesante la relación directa e inversa que existe entre un país que tiene un mayor nivel de PIB per cápita y la cantidad de remesas que recibe. En el caso de El Salvador, este país se ha vuelto altamente dependiente de estos flujos, así como más vulnerable a los cambios en las políticas migratorias de los países a donde más migra la población salvadoreña.

Ya para finalizar, puede decirse que no existe una fórmula única para que un país pueda lograr ser competitivo, ya que, como se observa en el caso de Centroamérica, los dos países con los PIB per cápita más altos han realizado apuestas de desarrollo diferentes. En el

caso de Costa Rica, desde hace un siglo ha venido realizando fuertes inversiones en educación, produciendo resultados que se ven en la actualidad a través de la proporción que los servicios representan de su PIB. En el caso de su vecino país, Panamá, la apuesta vino por el lado del comercio y los servicios logísticos, aprovechando su canal interoceánico que, gracias a factores externos<sup>10</sup> (apoyo e inversión de Estados Unidos), pudo construirse. La competitividad país, de acuerdo con los ejemplos vistos, puede construirse tanto de adentro hacia afuera como a partir de la alianza con actores externos que permitan no solo identificar las oportunidades de desarrollo, sino también invertir en ellas.

Dentro de las tareas de las autoridades de gobierno y de los tomadores de decisión está la de identificar aquellas áreas que cada país debe mejorar para lograr niveles superiores de competitividad. En el caso de El Salvador, es claro que el sector agrícola y el de educación son dos de los grandes sectores a los que debe invertirse. Al primero, porque ese garantizará la seguridad alimentaria de la población, generará fuentes de empleo y disminuirá su dependencia de importación de alimentos. Y al segundo, porque con ese se construye el capital intelectual y social de los salvadoreños, preparándoles para desarrollar actividades de mayor valor agregado, que contribuirán también a una mejor calidad de vida y a mayores niveles de desarrollo humano en el país.

10 En 1903, Panamá y Estados Unidos firmaron un tratado mediante el cual Estados Unidos emprendió la construcción de un canal interoceánico para barcos a través del Istmo de Panamá.

# El talento en la competitividad

*Las personas que posean el talento que la organización necesita para lograr sus propósitos, podrán poner sus competencias al servicio de esa organización si esta tiene un entorno interno propicio que evidencie la creencia de que el talento humano constituye una fuente de ventaja competitiva.*



Fidelina Corado  
Docente Utec

Cuando una persona tiene una idea de negocio que considera “buena”, probablemente ni siquiera la considera disruptiva, solo cree en ella y de pronto nace un negocio: una persona jurídica en la que pondrá, junto a otras personas, todas sus expectativas, sentimientos, motivaciones, decisiones y acciones para que funcione, es decir, para que la empresa innove desde su nacimiento, crezca económicamente, genere empleos y se desarrolle haciendo bien lo que dice que hace; en este proceso, aporta a la economía de su sector y de su país. Si esto no es percibido como netamente humano, entonces nos encontramos con lo que podría ocurrir, perdemos de vista a las personas humanas de la empresa y le damos más vida y protagonismo a la persona jurídica y la despersonalizamos, minimizamos el proceso humano que hubo y existe al interior de las organizaciones, y creemos que la organización tiene vida propia.

Sin embargo, lejos de esa percepción consciente o inconsciente, las empresas y las economías en las cuales inciden son humanas, son el resultado de las personas, desde su nacimiento hasta su desarrollo y futuras transformaciones, para lograr sobrevivir y ser competitivas en ambientes cada vez más cambiantes, inciertos, ambiguos, multiculturales y, actualmente, con riesgos a la seguridad en términos de salud humana. Siendo así, debemos considerar que las personas que poseen los talentos que las organizaciones necesitan para lograr sus propósitos serán quienes, desde su propia capacidad de adaptación y voluntad, podrán poner sus competencias, es decir, sus conocimientos, habilidades y actitudes, al servicio de la organización si esta tiene un entorno interno propicio que evidencie la creencia de que el talento humano constituye una fuente de ventaja competitiva muy poderosa, que le permite enfrentar el entorno externo ya descrito.

En ese sentido, el entorno interno considera variables como la cultura y el clima organizacionales, las cuales están conformadas por un sistema de creencias, valores,

hábitos comportamentales, liderazgo, políticas y prácticas que determinan la forma de ser y de hacer en la empresa.

La definición de políticas de talento humano que incidan en el comportamiento de quienes integran las empresas, determinará la manera en cómo se valore y potencie el talento humano y, en consecuencia, en cómo se aproveche en la competitividad de la organización. Mucha de esta responsabilidad recae en los líderes como tomadores de decisión en temas vinculados con el concepto que se tiene de la persona humana y su relevancia, el rol del área de talento humano, la participación de la mujer, la participación de grupos minoritarios, la concepción sobre el desempeño del talento y la inversión en el talento, entre otros.

Vargas, J. (2003) menciona que “en la actualidad el conocimiento representa la principal fuente de ventaja competitiva de la organización”. Bateman & Snell (2009) hacen referencia a que entre los principales elementos del actual entorno competitivo están la relevancia de las ideas y el conocimiento. Los ejecutivos que en sus organizaciones conciben de esta manera al talento humano, han comprendido que la forma de administrar el talento debe evolucionar y agregar valor para lograr competitividad, y por tanto, debe haber inversión en talento formado en esta área de gestión, en un sistema de gestión del talento humano con base en competencias aplicado presencial y virtualmente, en analítica de recursos humanos (*people analytics*), en tecnologías de información apropiadas y en el desarrollo de competencias del talento.

Según Lazear & Gibbs (2011), en las grandes empresas alrededor de un 75 % de los costos son de personal y un 70 % de la riqueza mundial es capital humano, son conocimientos y habilidades. Podríamos decir, entonces, que la rentabilidad en gran medida dependerá de la gente. En el marco de la pandemia por la COVID-19, por ejemplo, el retorno a las actividades

económicas puso en evidencia que la motivación de la gente, desde los ejecutivos hasta el nivel operativo y el incidir en el entorno interno organizacional, reactivó la economía.

Es de resaltar el tema de la participación de la mujer en la competitividad empresarial. En el mundo, según estadística de la ONU, el 49,5 % de la población son mujeres. Hay diversos estudios que hacen referencia a las desigualdades aún existentes entre hombres y mujeres, en relación con salarios en puestos similares, al acceso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad, en especial puestos directivos, pese a que los niveles educativos y las capacidades de las mujeres también se han elevado, aún más que en los hombres.

En el X Foro de Competitividad de las Américas, celebrado en México en 2017, el entonces presidente de la Asociación de Industriales de Latinoamérica y expresidente de Cámara de Industria de Guatemala, Fernando López Fernández, decía, refiriéndose a la participación de la mujer en las empresas, que “en un mundo cada vez más competido, donde el recurso humano cada vez hace más la diferencia, nos hemos estado dando el lujo, hasta ahora, de desperdiciar la capacidad y el talento de un gran sector de la población”. “Las organizaciones que van a ser competitivas en el futuro son aquellas que estén en la punta de lanza de la administración de talento, las que mejor promuevan y retengan el mismo. Y ese talento, de continuar las tendencias en educación, será mayormente de mujeres (...). En resumen, en pocas palabras, y sin entrar a temas filosóficos o de justicia, simplemente por estrategia de desarrollo y crecimiento, necesitamos una mayor participación de las mujeres

en los negocios” (citado por *Industria y Negocios*, enero 2018).

Esta apreciación es congruente con los resultados del estudio “¿La clave de la competitividad empresarial en el siglo XXI? Satisfacer al mercado femenino”, realizada por Susan Clancy, (INCAE, 2019), donde una de las conclusiones es que “las empresas que promueven la diversidad de género en sus equipos de liderazgo son más rentables y más productivas, por lo que tienen mayores probabilidades de sobrevivir en el mercado latinoamericano del siglo XXI”. Estos hallazgos son coincidentes con otros estudios, como el del Instituto Global McKinsey, que encontró que las empresas con más representación femenina obtuvieron un 44 % más de rentabilidad financiera y un 47 % más de margen de ganancias, en empresas que cotizan en bolsa en Latinoamérica y el Caribe. Según Clancy, S. (2019), “... aquellas empresas que adopten rápidamente estrategias de diversidad de género efectivas y las promuevan entre sus equipos de liderazgo, tendrán una ventaja competitiva”.

El reto para los líderes de las organizaciones que quieren asegurar la sobrevivencia y lograr la competitividad de sus empresas está, en gran medida, en impulsar una transformación cultural, en las creencias, las estrategias y políticas de talento humano y las formas de comportamiento, en temas como los abordados, que deberán iniciar consigo mismos.

# La competitividad personal

*“Mientras más se trabaje la competitividad personal, mejores resultados podemos obtener en cualquier cosa que hagamos.”*  
 – Rosangélica Hernández.

Zuleyma Rochac  
 Redacción *enlaces*

La competitividad juega un papel importante en diversas áreas, y a nivel personal toma un protagonismo invaluable debido a su repercusión en la persona y en su entorno. En este sentido, la competitividad personal forma parte natural del ser, que al pasar los años se va desarrollando por la influencia de las situaciones, experiencias, personas, entidades, instituciones educativas, entre otras, lo que aúna al desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes.

Pero, ¿qué es la competitividad personal? Precisamente comprende poner en práctica conocimientos, habilidades y actitudes de la persona en situaciones normales o emergentes. Por tanto, si la persona se preocupa por su mejora continua, va puliendo su competitividad. “La competitividad personal ayuda a la persona a dar lo mejor de sí en cualquier actividad que desarrolla; y, cuando se desarrolla a la persona se puede lograr la mejora continua y eso genera bienestar”, explica la psicóloga industrial, Rosangélica Hernández.<sup>1</sup>

Ese estado de bienestar —según explica la experta— puede verse reflejado en cómo la persona enfrenta las diferentes situaciones y (en comparación de

las personas que no trabajan su competitividad personal) solventan con mayor facilidad las situaciones, siendo ese el poder de la competitividad.

¿Cómo se construye la competitividad personal?

De acuerdo con Hernández, la persona puede mejorar su competitividad a través de capacitaciones, del *coaching*, de la lectura, que va construyendo una mejor versión de sí mismo. El estudio, por su parte, contribuye al conocimiento; y las actividades del



1. Administradora de empresas con una maestría en Psicología Industrial. Escritora, asesora y capacitadora empresarial.

día a día, a sus habilidades. Pero la competitividad también se construye en casa con la enseñanza. Sin embargo, hay cosas que no se aprenden en casa; solo se pueden aprender durante y con la formación académica.

La familia, la sociedad, las instituciones educativas y la iniciativa propia forman parte de los factores que influyen en su construcción. Luego viene la mejora continua, que conduce a un bienestar, lo que desemboca a una autorenovación constante y en ser una mejor persona, en ser nuestros propios evaluadores (que trabajan en ese error, abonando a esa mejora).

### El pro de ser competitivo a nivel personal

“Las ventajas de ser competitivo es que usted va a entrar en una mejora continua y siempre va a estar entusiasmado, siempre; aprendiendo nuevas cosas, sintiéndose mejor consigo mismo. Va a tener una vida con mayor bienestar, porque usted está trabajando ese *ser*. La competitividad está relacionada con el *ser*, luego está el *hacer*; y la meta es *tener*”, enfatiza Hernández y explica que cuando no trabajamos el *ser* y llegamos al *tener* entonces nos frustramos. “Yo tengo esto, tengo lo otro; pero sigo siendo la persona que era hace siete años” —

ejemplifica. Siendo estar mejor consigo mismo, con el medio, entender mejor las situaciones, descubrir el potencial propio, identificar limitaciones propias algunas ventajas de la competitividad personal.

“Mientras menos competitividad tengamos, vamos a tener mayores frustraciones, vamos a tener mayores conflictos, nos vamos a cansar más, nos vamos a enfermar más y vamos a estar un poquito disgustados con la vida, con el jefe, con los compañeros” —dice Rosangélica.

¿Cómo la competitividad personal ayuda a nivel empresarial?

En el ámbito laboral, contar con personas que trabajan en su competitividad personal es una ventaja, ya que otorgan, ante la competencia, mejores operaciones y resultados. La competitividad personal de los colaboradores influye de manera estratégica en la estabilidad del ambiente interno y externo; y esto se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos organizacionales, del bienestar y rebasará los niveles de la competencia, abriendo camino al éxito de la empresa.

Es una cuestión de ganar-ganar; porque, así como el colaborador trabaja en su competitividad, la empresa también debe fomentar la competitividad de sus colaboradores, lo que vuelve vital inculcar actividades flexibles, trabajo en equipo, capacitaciones, entre otras, ya que la

adquisición de nuevas capacidades, experiencias, destrezas, aptitudes, compromisos, retos, metas, objetivos promueve en la persona el desarrollarse cada vez más.

La psicóloga industrial explica que, si la empresa tiene personas preocupadas en su mejora continua y ella también suma, tendrá colaboradores que hacen su trabajo con más gusto y no por exigencia, porque —como explica— “mientras más se trabaje la competitividad personal, mejores resultados podemos obtener en cualquier cosa que hagamos. La competitividad personal es lo que va a generar los resultados de lo que nosotros estuviésemos haciendo”.

Por tanto, la competitividad personal ayuda a los niveles de la competitividad empresarial, y la empresa debe crear estrategias encaminadas al desarrollo o refuerzo de la competitividad de sus colaboradores, fomentando su bienestar, abonando a su *ser* para hacer mejor las labores y lograr objetivos.

Para concluir, les dejamos el siguiente consejo de Rosangélica Hernández para mejorar la competitividad personal.

“Lean buenos libros, esmérense en construir y mejorar su competitividad personal, porque mejorarán como personas y ayudarán a los demás a que mejoren. Si son empresarios, al ayudar a las personas a que vayan creciendo y desarrollándose van a tener mejores empleados. Claro, hay que trabajar al ser humano. Si los van a capacitar, ver en qué áreas necesitan capacitarse. A veces necesitan capacitarse en valores, en hábitos para la excelencia (...). Si están trabajando con nosotros, podemos ayudarles a que saquen lo mejor de sí mismos, y en esa medida ellos van a estar mejor y nos van a dar mejores resultados.”

# Diferencias entre ventajas comparativas y ventajas competitivas

*El comercio internacional representa una importante actividad humana que permite desarrollar las capacidades de producción más allá de si se viviese bajo un modelo autárquico. No obstante, no es un secreto que en las relaciones comerciales internacionales existen países con ventajas sobre otros, que pueden verse en los saldos de las balanzas comerciales o en los flujos de la inversión extranjera directa.*

---



La explicación clásica ricardiana a estas diferencias es la teoría de las ventajas comparativas, que acepta una diferencia heredada en los factores de producción entre países y justifica su intercambio comercial. Porter, por otra parte, ofrece una explicación más compleja, tomando como bastión de las ventajas competitivas de las naciones a la productividad y la innovación, aquellas que crecen en un entramado complejo, en donde habrá unas condiciones descritas en su modelo, que permitirán la existencia de empresas altamente competitivas, que empujarán el desarrollo de la economía y una nación en particular.

### Las ventajas comparativas

La teoría de las ventajas comparativas tiene como antecedente los planteamientos de Adam Smith sobre el comercio internacional. En su libro *La riqueza de las naciones*, publicado en 1776, expone un planteamiento sobre las ventajas absolutas en el comercio internacional. Estas estaban basadas en la diferencia en los costos absolutos de producción de los bienes transados en el comercio internacional, bajo el planteamiento de que las diferencias naturales, así como algunas ventajas absolutas adquiridas, como la educación y las habilidades humanas, darían una “ventaja absoluta” a una nación sobre otra, lo que permitiría justificar que fuera esa nación quien dominase el comercio de aquellos bienes, en los que tenía ventajas para su producción de acuerdo con sus costos absolutos. Esta teoría carece de rigor formal en la asignación clara de estas ventajas en función de la eficiente asignación de recursos (Myint, 1977). Esta era la explicación de Smith en cuanto al beneficio que dejaba la participación de una nación en el comercio internacional.

Más adelante, David Ricardo desarrolla un argumento teórico distinto o complementario al de las ventajas absolutas. El planteamiento clásico de Ricardo expone que, en el comercio internacional, ocurriría un beneficio dadas las ventajas comparativas, esto pasaría si ocurriera un *costo de oportunidad marginal* entre dos países (Gowland, 2011). Ricardo desarrolló un modelo plausible para intuir cómo aquellas diferencias entre países podrían ser aprovechadas para la creación de un intercambio entre naciones que permitiera un mutuo beneficio. Aquí surge el famoso ejemplo en la producción de vino y tela entre Inglaterra y Portugal, y cómo a través de los costos relativos entre estos países se abre la posibilidad de aprovechar esas ventajas comparativas. En un primer momento, esta relación de intercambio favorece al país que tiene mayor eficiencia en la producción de esos bienes, con unos costos relativos más bajos. Esta relación de intercambio, que aprovecha la ventaja comparativa de un país, lleva consigo la transferencia de oro de un país a otro. Aquel país que tiene costes relativos más bajos y que, por ende, exporta más al otro país obtiene transferencias de oro en función de su superávit comercial (Ricardo, 2003). Otro elemento que agrega la ley ricardiana es un mecanismo semiautomático de ajuste del modelo, ya que predice que tenderá al equilibrio en el largo plazo.



Isidro Galileo Romero  
Docente Utec

De acuerdo con Shaikh (1990), el planteamiento clásico de Ricardo se hace más sofisticado a través del modelo Hecksher-Ohlin-Samuelson (HOS). En este modelo, se da importancia a la especialización internacional como uno de los elementos por justificar la brecha comercial. En este patrón de especialización, es importante el factor dominante y las dotaciones de capital y trabajo. Según Shaikh (1990), Leontief publicó un trabajo con pruebas empíricas para contrastar la tesis del modelo HOS.

En conclusión, el principal argumento clásico de Ricardo sostiene que el comercio internacional es de mutuo beneficio, siendo la ventaja comparativa y no la absoluta la que determina el patrón de comercio. Ricardo no hace una distinción clara entre el valor y los precios, por lo que, en la ley de precios de Ricardo, todas las mercancías se cambian aproximadamente en proporción al tiempo total de trabajo requerido para su producción (Shaikh, 1990).

## Las ventajas competitivas

La visión clásica sobre el comercio internacional pone en entredicho que las condiciones existentes en un país, como la dotación de capital, las capacidades humanas y tecnológicas con las que cuentan, son las que definen el papel de una nación en dicho comercio, ya que aquellos países que sean intensivos en un recurso o factor lograrán una especialización en un determinado sector económico.

Un planteamiento alternativo es desarrollado por Porter (1985), quien

trata de explicar las diferencias en el comercio internacional a través de un paradigma diferente. En su investigación, realizada en 10 países sobre el comercio internacional, son las empresas, y en particular la industria de un país, las que tienen el rol para cambiar la estructura competitiva de una nación, y no así los factores heredados de la economía (Rice & Alejandro, 2013). Porter (1990) define que el concepto más importante en la competitividad de una nación es el de *productividad*. Habla de que el fin último de una nación es mejorar la calidad de vida de sus habitantes y de que esa habilidad depende principalmente de la productividad. Sostiene también que, en el largo plazo, es la productividad la que determina el crecimiento de una nación. Si se mide la productividad de la mano de obra, esta determinará la calidad del empleo y los salarios; por otra parte, la productividad del capital determinará los retornos y ganancias para sus inversores.

Porter (1999) desarrolla el Modelo del Diamante competitivo (figura 1) para explicar las ventajas competitivas de las naciones. Una pregunta que resulta interesante es *¿por qué ciertas compañías están basadas en ciertas naciones para desarrollar consistentemente la innovación?* La respuesta probablemente no pueda darse a partir del modelo de las ventajas comparativas, como es expuesto por los clásicos y neoclásicos de la economía.

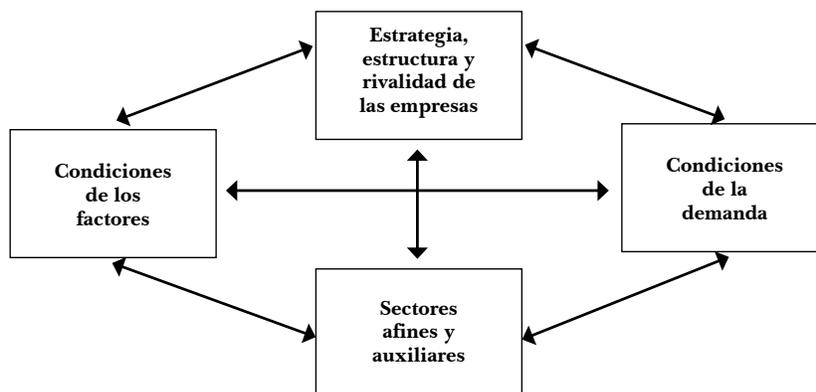


Figura 1. Determinantes de la ventaja competitiva nacional  
Recuperado de Porter



Porter propone cuatro atributos que una nación debe cumplir individualmente, y que es el marco en el que opera la industria: 1) *Condiciones de los factores*: La situación de los factores de producción, por ejemplo, las habilidades y la infraestructura necesaria para competir en una determinada industria. 2) *Condiciones de la demanda*: Las condiciones de la demanda de mercado local en relación con los bienes y servicios producidos por la industria. 3) *Sectores afines y auxiliares*: La presencia o ausencia, en un determinado país, de sectores afines y auxiliares que son internacionalmente competitivos, y 4) *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*: El conjunto de instituciones, en una determinada nación, que rigen el actuar de la industria en cuanto a la forma en que son creadas, organizadas y administradas. Asimismo, la forma en que la rivalidad entre empresas es administrada.

### Referencias

- Gowland, D. (2011). *International economics*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/9781136820557>
- Myint, H. (1977). Adam Smith's Theory of International Trade in the Perspective of Economic Development. *Economica*, 44(175), 231. <https://doi.org/10.2307/2553648>
- Porter, M. (1990). Competitive Advantage of Nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14. <https://doi.org/10.1002/cir.3880010112>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Ricardo, D. (2003). *Principios de economía política y tributación*. Pirámide.
- Rice, B., & Alejandro, E. (2013). El papel de la ventaja competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*. Universidad Autónoma Metropolitana, 28(69), 55-78.
- Shaikh, A. (1990). *Valor, acumulación y crisis: Ensayos de economía política*. Tercer Mundo Ed.

A hand is shown placing a small wooden cutout of a person walking up a staircase. The staircase is made of several horizontal wooden planks of varying lengths, arranged to create a set of steps. The background is a dark, textured wooden surface.

# Educación y competitividad

*Los niveles competitivos de una empresa y el desarrollo de una nación están estrechamente relacionados con la competitividad del capital humano; y la educación, relacionada con la formación de esa competitividad personal, siendo la educación, sobre todo la superior, pilar importante en el progreso de un país.*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

Ya la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, hace el llamado a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, promoviendo oportunidades de aprendizaje permanente para todos; y, en específico, su meta 4.4 establece, para el 2030, aumentar sustancialmente la cantidad de jóvenes y adultos con competencias necesarias, tanto técnicas y profesionales, que les habiliten el acceso a empleo, trabajo decente y al emprendimiento.

En este sentido, la educación, y en específico la educación superior, juega un papel importantísimo en la formación de habilidades, destrezas, actitudes, entre otras, de los educandos, ya que el conocimiento constituye un factor clave para el desarrollo, porque, a mayor conocimiento, se traduce en un profesional más competitivo y resiliente.

Precisamente, “la educación es la actividad que permite al ser humano lograr su desarrollo personal y profesional. Se es competitivo desde el momento en que se tiene la capacidad de desarrollar actividades productivas con eficiencia y eficacia, y sabiendo responder o anticiparse a las demandas del entorno en lo político, social, económico, ambiental y tecnológico”, define la Dra. Noris Isabel López, vicerrectora de Investigación y Proyección Social de la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec).

Sin embargo, un punto clave es que el aspirante a una formación superior debe seleccionar la carrera acorde con sus destrezas, apoyándose, por ejemplo, en pruebas vocacionales. Es importante hacer mención de este punto porque, durante los próximos años, debe sentirse cómodo para aprovechar al máximo el repertorio

de oportunidades que le ofrecerá la institución de educación superior y que sumará a su competitividad.

“Por lo tanto, para que un estudiante sea competitivo, debe mostrar compromiso con su formación. Esto se traduce en dedicar tiempo al estudio de sus asignaturas, estar atento a los acontecimientos y sucesos de su entorno, ampliar sus intereses y participar en el abanico de actividades y proyectos que la universidad le brinda. Entonces, por medio de todas esas experiencias, fortalecerá competencias, creará sus redes de contactos que le permitirán desempeñarse de forma eficaz en los entornos laborales o como emprendedor”, explica la funcionaria de la Utec.

Siendo así que las instituciones de educación superior (IES), de acuerdo con López, contribuyen con la competitividad personal ofreciendo carreras actualizadas y para dar respuesta a las necesidades del mercado laboral. En este sentido —agrega— que la internacionalización y cocreación de programas de estudio con IES internacionales son una vía importante para dicha actualización y asegurar pertinencia, además de monitorear cambios en el sector económico para la generación de nuevas actividades y aplicación de tecnología; asimismo, programas permanentes de formación que favorezcan a la vida.

De ahí la necesidad de que las IES sean también competitivas, porque “están creando el talento que propiciará el desarrollo de su país”, y, como lo establece la Política Nacional de Educación Superior en su eje II “Articulación de la docencia, la investigación y la proyección social” (que establece la estrategia 1), invita a las IES a convertirse en “agentes de vinculación entre la academia, el mundo laboral y la sociedad”.

Ahora bien, ¿qué indicadores determinan que la educación está aportando a la competitividad del país? La Dra. López destaca los siguientes: carreras novedosas, iniciativas nuevas como establecimiento de centros de

investigación, laboratorios, nuevos desarrollos, alianzas con otras instituciones y el sector productivo, atracción de inversión extranjera por las cualificaciones del talento humano e innovación. Por tanto, hace un llamado a las IES a continuar con la formación docente, apoyar la investigación, continuar con esfuerzos de internacionalización, generar alianzas; y con su acreditación institucional y la de sus carreras.

### IES competitiva

La educación tiene relación mutua entre la tecnología, el capital humano y las condiciones económicas (Bailey, Thomas y Eicher, 1994), porque a través de la educación no solo se trabaja en aumentar la ventaja de factores básicos, sino de factores avanzados para la formación de profesionales competitivos y resilientes, en los que aprender haciendo y el uso de la tecnología resulta imprescindible.



La Utec, como IES de vanguardia y comprometida en la formación de profesionales que respondan a las exigencias actuales del mundo laboral, y generadora de una cadena de valor en sus servicios, cuenta con carreras novedosas, actualizado conocimiento, alianzas con IES de otros países, carreras con énfasis en inglés, carreras en modalidad virtual, oportunidad para que el estudiante realice sus estudios por medio *Learning Management Systems* y plataformas educativas de vanguardia como Blackboard, propiciando que el estudiante adquiera y fortalezca sus competencias digitales.

También cuenta con una gama de iniciativas de cada Facultad, seminarios, talleres y foros; ferias empresariales; programas como Utec Verde, Utec Saludable; cátedra de Derechos Humanos y de Género; participación en foros centroamericanos; acceso al Sistema bibliotecario y material digital; educación basada en tres funciones: docencia, investigación y proyección social; incentivo al emprendimiento, contando con los laboratorios Gnius, 3DLAB, Lab Utec Núcleo, actividades culturales programadas por el Museo Universitario de Antropología y la Dirección de Cultura; además, alianzas con organizaciones e instituciones nacionales e internacionales que favorecen una formación completa al estudiante; entre otros, de una serie de beneficios que ofrece la academia y que incentivan la mejora continua.

De ahí que la Dra. López hace el llamado a los estudiantes, en general, a establecer un compromiso personal con su educación y aprovechar al máximo la gama de oportunidades que ofrece una IES; aprender un segundo idioma y poner interés en practicar las habilidades blandas: creatividad, colaboración, comunicación efectiva, gestión del tiempo, empatía, conocimiento de otras culturas, ya que debido a la globalización, llegan a los países grupos empresariales que demandan colaboradores con formación y mentalidad amplia.

# Habilidades más demandadas por los reclutadores para puestos de gerencia media y alta

*Los tiempos cambian y el entorno propicia demandar ciertas habilidades, más allá de las técnicas, en el perfil de candidatos a puestos de gerencia. En la medida en que el mundo cambie, serán imperativos ciertos perfiles que cumplan habilidades para dirigir óptimamente una organización.*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

En una empresa, la labor de un gerente en los niveles medio y alto es muy importante, enfatizando que ellos planifican, coordinan, dirigen, ejecutan y evalúan acciones necesarias para la correcta gestión de la organización. De ahí que requiera poseer habilidades específicas para desempeñar sus actividades y aportar proactivamente. Al referirse a habilidades, se habla de las capacidades y actitudes que se pueden expresar, consciente o inconscientemente, a manera de conductas, desarrolladas a través del fomento o la práctica.

Que los gerentes posean ciertas habilidades, propicia producir resultados eficaces dentro de la organización. Por tanto, la idea viene estructurándose en que los candidatos a estos puestos deben preocuparse en trabajar y actualizar permanentemente sus habilidades; porque se debe tomar en cuenta que ellos son pilares importantes para



que la empresa cambie, crezca o se desarrolle en el rubro al que pertenece.

De acuerdo con la gerente de País de Tecoloco,<sup>1</sup> Ana de Granadino,<sup>2</sup> hoy no basta únicamente con los conocimientos técnicos cuando a puestos gerenciales se refiere. Más bien, hoy se habla de esas habilidades blandas y competencias adquiridas en términos de experiencia; y, en la actualidad, con un antecedente del confinamiento por la pandemia de la COVID-19, hace reflexionar en que la manera de trabajar y las habilidades que ya existían han tenido que adaptarse a una nueva realidad.

Es preciso destacar que estas habilidades permiten llevar a cabo un trabajo estratégico y son elementos diferenciadores en una empresa, lo que permite marcar diferencia en el quehacer organizacional, en el desarrollo económico y en la sustentabilidad del país.

Ahora bien, ¿cuáles son esas habilidades de las que venimos haciendo énfasis? Según explica De Granadino, entre las habilidades más demandadas por los reclutadores en los perfiles de media y alta gerencia, se mencionan las siguientes:

- **Inteligencia emocional:** Como la capacidad de administrar las emociones.
- **Trabajo en equipo:** Que motiva y propicia un clima adecuado al estar cerca del personal.
- **Adaptarse a nuevas tecnologías:** En situaciones emergentes, como se dio en el confinamiento, donde el trabajo remoto demandó ciertas habilidades.
- **Capacidad de adaptarse a nuevos procesos:** No dejando de ser esos líderes que innovan oportunamente con planeación estratégica, optimizando recursos.
- **Orientación a resultados:** Cada táctica realizada debe ser pensada con el resultado de objetivos de la estrategia y los objetivos de la organización presentes.
- **Planificación estratégica:** Orientada a logros que permitan ejecutar lo previamente establecido y obtener los resultados deseados.
- **Comunicación:** Importante tener una comunicación a todo nivel y saber qué comunicar y cómo comunicarlo.
- **Capacidad de trabajar interdisciplinariamente:** Debe tener la capacidad de desenvolverse en las diferentes situaciones, por lo que debe estar en constante aprendizaje para orientar a otros en cualquier área de la empresa.
- **Manejo de personal:** Buscando potenciar al máximo las habilidades, también, de cada uno de los colaboradores.
- **Liderazgo:** Se vuelve indispensable porque “permite que las cosas sucedan a pesar de”, guiando a la empresa pese a circunstancias adversas que pueda enfrentar.

Estas habilidades requieren fortalecerse con el entrenamiento corporativo porque suman a la competitividad personal, y, junto con habilidades gerenciales y técnicas, conlleva a mejorar la competitividad a nivel organizacional. Por tanto, resulta imperativo realizar actividades dirigidas al fortalecimiento de estas habilidades.

También, las empresas deben preocuparse por brindar una correcta inducción a las personas que gestionarán desde estos puestos. “Cuanto antes, un gerente que tiene un conocimiento, que ya tiene experiencia, que ya tienen una visión, pueda tener una correcta inducción que le permita involucrarse de forma oportuna en las áreas críticas, en las áreas principales; y, si es un cambio de industria, va a necesitar cierta capacitación de aspectos muy técnicos”, enfatiza la gerente de País de Tecoloco.

En cuanto al candidato, también debe sumar a sus propias habilidades. ¿Cómo? Autocapacitándose y autogestionándose, porque ese “auto” genera la habilidad de no esperar o limitarse a lo que le corresponde hacer.

### Recomendaciones

La principal recomendación que brinda Ana de Granadino a los reclutadores que buscan un perfil que responda oportunamente y eficientemente al puesto de media y alta gerencia es optar por entrevistas con base en competencias versus entrevistas tradicionales, y buscar canales de apoyo que les permita realizar idóneamente y a la vanguardia esas entrevistas (por ejemplo, la plataforma CAMI<sup>3</sup>), para asegurarse de que están optando por la persona correcta.

Como Tecoloco, particularmente sugieren realizar un *triángulo de pruebas* que permita reconocer cuál es el perfil del candidato. Estas pruebas comprenden la prueba de inteligencia emocional y una evaluación de inteligencia general (no estancándose en el coeficiente intelectual, sino en otras áreas del razonamiento), y la velocidad del aprendizaje, de la percepción, de trasladar el conocimiento a otros, porque recuérdese que la empresa, como un núcleo de diferentes áreas, no solo requiere el conocimiento de qué hacer, sino “de cómo hacerlo y cómo hacerlo mejor. Las empresas van a buscar siempre obtener el mejor talento, aquel que destaque y que tenga el mejor talento para llevar a la empresa al siguiente nivel”.

1. Tecoloco El Salvador, parte del conglomerado StepStone, es la bolsa de empleo líder en la región, con 20 años siendo la plataforma de encuentro entre reclutadores y candidatos; sitio online donde se encuentran desde perfiles operativos hasta gerenciales.

2. Ana de Granadino forma parte de Tecoloco El Salvador desde hace 13 años, de los cuales ocho han sido dedicados al papel de gerente de País.

3. Cami, plataforma de entrevistas virtuales de Tecoloco desarrollada por expertos reclutadores a escala global, que permite realizar entrevistas basadas en competencias y garantiza seguridad de la información.

# Las habilidades blandas en un entorno competitivo en pandemia



*En 2020, la crisis generada por la pandemia del coronavirus presentó nuevos retos que exigieron, al talento humano, competencias con una inclinación muy pronunciada hacia la conciencia social y a la gestión de relaciones, y un marcado protagonismo de la inteligencia emocional.*



Ángela Morales  
Docente Utec

optimizar sus procesos y darle prioridad a aquellas acciones que la mantengan un paso adelante de sus competidores. Esta capacidad encauza el talento humano a encontrar las mejores soluciones para mantener activa y posicionada en el mercado a la empresa en que laboran.

Según el Reporte Global de Competitividad 2019, preparado por Financial Advisory–Infrastructure & Capital Projects (I&CP) Centroamérica,<sup>1</sup> que evaluó los pilares de capital humano: *Salud y Capacidades*, las posiciones, en el índice global de competitividad de El Salvador en 2019, fueron de 77 en Salud y 112 en Capacidades con un PIB de aproximadamente 25 billones de dólares, se tuvo una variación hacia la baja de 5 puntos en Capacidades, por debajo de Nicaragua y Honduras respecto del 2018.

Las capacidades organizacionales se refieren al potencial que tienen las empresas para conducirse, adaptarse y cambiar siempre que sea necesario para crecer y ser más competitivas. La capacidad organizacional coadyuva a elaborar e implementar las prácticas que una empresa requiere para

1. Deloitte (octubre, 2019). Reporte Global de Competitividad 2019.

Esa capacidad está directamente relacionada con el *coeficiente intelectual colectivo*, concepto desarrollado por Robert Sternberg y Wendy Williams de la Universidad de Yale,<sup>2</sup> que representa la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Sin embargo, lo que determina la productividad real del colectivo no es su potencial teórico (es decir, su coeficiente intelectual colectivo) sino la “forma de coordinar sus esfuerzos”. En otras palabras, la armonía interpersonal.

Por este motivo, la inteligencia emocional (es decir, las habilidades que ayudan a la gente a funcionar en armonía) se valoran cada vez más en el entorno laboral contemporáneo.

En este contexto, se inició en marzo 2020, en nuestro país, el reto de la crisis generada por la pandemia en nuestras organizaciones sin estar preparados para romper esquemas y ser flexibles a las nuevas formas de trabajo y gestión de equipos. Se lideraron nuevas formas que exigían al papel de liderazgo, retos diferentes que requerían de competencias con una inclinación muy pronunciada hacia la conciencia social y a la gestión de relaciones.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es especialmente importante hoy en día como componente del liderazgo, como mínimo, por tres razones: el incremento en el ausentismo por la COVID-19, ya sea por enfermedad del propio empleado o de un miembro de su familia; el componente trabajo remoto, en el cual cada colaborador debió combinar su hábitat personal familiar con el profesional y hacer

que ambos encajaran sin perturbar los espacios compartidos con los miembros de su familia ni afectaran en su productividad, considerando los diferentes tipos de familias y algunas carencias que este hábitat personal tenía por no estar considerado para este tipo de actividades laborales, y, finalmente, los nuevos retos de la transformación digital, que ha llevado a los colaboradores a extender sus jornadas laborales para poder llevar adelante su día a día, y exceso de trabajo que la generación de esta capacidad dentro de nuestras organizaciones conlleva ¿Requiere este contexto empatía por parte de los líderes organizacionales?

Otro componente de la inteligencia emocional, muy relevante en la actualidad, es la capacidad social que tiene que ver con la facultad de gestionar las relaciones con los demás; incluye el trabajo en equipo y colaboración. Se trata de crear una atmósfera de armonía, respeto, atención y cooperación. El reto de gestión remota ha sido uno de los más duros de sobrellevar para los equipos. ¿Cómo inspirar ese compromiso?

Hay que mantener el esfuerzo colectivo y construir identidad a distancia, encontrar herramientas de trabajo colaborativo que nos permitan interconectarnos de manera virtual

y continuar siendo productivos generando valor al negocio y a los clientes, permitiendo de esta manera ser competitivos en la industria, o mejor aún, generar esa ventaja competitiva inigualable que es forjada a través del recurso más importante en la empresa: el *capital humano*; porque el valor se crea con el esfuerzo del equipo. Tenemos que valorar, entonces, esa capacidad que poseen algunos líderes de inspirar y comprometer.

En una entrevista entre el papa Francisco y Eduardo Braun, le habló sobre su visión de una Iglesia renacida, de encontrarse con la gente, conectarse e interesarse por las personas.<sup>3</sup> “En cada oportunidad que tengo, salgo y me encuentro con la gente” —dijo. Esto solo se puede realizar si se cultivan esas habilidades que se vuelven tan relevantes en las relaciones interpersonales.

#### Fuentes y referencias

- Deloitte (octubre, 2019). Reporte Global de Competitividad 2019.  
Daniel Goleman (abril, 2014). *Liderazgo*, 1.ª Edición.  
Eduardo P. Braun. (septiembre, 2016). *Las personas primero*, 1.ª Edición.

2. Daniel Goleman, *Liderazgo*.

3. Eduardo P. Braun, *Las personas primero*.

# Municipios más competitivos de El Salvador, factores y tendencias de crecimiento a través del turismo

*El turismo es uno de los sectores más idóneos de toda economía para atraer inversiones en cualquier municipio del país; sin embargo, no todos los recursos turísticos se convierten en atinados atractivos turísticos, debido a que tiene que cumplir e incluso rebasar ciertos indicadores.*



José Manuel Bonilla Alvarado  
Docente Utec

Abordar este tema de tan particular interés económico, social, cultural y de desarrollo sostenible para un país como El Salvador, es bastante relativo, sobre todo tomando en cuenta lo que el título de estas líneas abarca: los criterios, argumentos o indicadores para sostener que son competitivos, lo cual conlleva a exponer esos factores que los hace ser de esa manera y marcan una tendencia al crecimiento.

He recorrido el país en todas las direcciones en muchas oportunidades por motivos tanto personales de diversión y esparcimiento como laborales, y, de igual forma, visité diferentes sitios web y perfiles de cuentas en redes sociales de muchos municipios del país para tener un panorama más claro y exponer la razón de esas competitividades y las posibles tendencias que lo puedan ubicar en los primeros lugares de un turismo sostenible, hacia un desarrollo también sostenible. De hecho, la Agencia Internacional para el Desarrollo de Estados Unidos (USAID) en El Salvador, en 2009 definió y estableció el Índice de Competitividad Municipal como “una herramienta de medición del entorno o clima de negocios a nivel municipal que se fundamenta en la recolección de información sobre las principales condiciones que los inversionistas y empresarios toman en cuenta para decidir dónde establecerse por primera vez o bien para ampliar sus inversiones o negocios

ya existentes”. A partir de allí, USAID toma en cuenta diversos indicadores, entre los que se mencionan: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempos para cumplir regulaciones, costos de entrada, regulaciones municipales (contravenciones) y tasa e impuestos.

Pero para ello la jurisdicción municipal deberá tener los parámetros, las disponibilidades, disposiciones, los recursos y acomodos necesarios para generar un clima de confianza y de seguridad en todo sentido para el inversionista, que incluye a los locales y a quienes les interesa invertir en el municipio aun siendo fuera de este.

El turismo es uno de los sectores más idóneos de toda economía para atraer esas inversiones en cualquier municipio del país, sobre todo si poseen y rebasan el tamiz de los anteriores indicadores, apreciación particular que todos, puesto que, en turismo, de manera clara, real y atendiendo las exigencias de los turistas, cualquier municipio del territorio podría tener y cumplir con los requerimientos de la competitividad municipal. Pero, por el lado del turismo y la recreación familiar en sí, todo punto, toda coordenada geográfica es recurso turístico y, en consecuencia, un atractivo turístico.

A decir verdad, no todos los recursos turísticos se convierten en atinados atractivos turísticos. De hecho, si lo son para los turistas, lo serán para los inversionistas, pues la actividad turística propiamente es la relación entre la demanda y la oferta turísticas. Por ejemplo, El Pital es visitado preferentemente porque así lo demanda el turista en búsqueda de clima fresco y la tranquilidad. De allí el establecimiento de empresas que proporcionan servicios de transporte, recreación, alojamiento y de restauración. Esos mismos parámetros pueden presentarse en otros recursos turísticos de diferente naturaleza y cultura. Lo que puede derivarse de lo anterior es que un municipio, en materia turística, se convierte en competitivo cuando ofrece, además de los indicadores expuestos, también lo referido a los gustos y exigencias del turista. En pleno siglo XXI, nadie puede negar el aporte del turismo a la economía de un país si este se torna también competitivo. Pero el caso nacional puede admitir un análisis posterior a este, que sea abordado a escala de todo el territorio; por hoy, se restringe a los municipios como entes autónomos.

Ahora bien, ¿dónde radica la clave para que un municipio sea competitivo por medio del turismo? Desde luego, y en primer lugar, el gobierno local tiene mucho que ver al respecto con sus delineados planes de desarrollo en los que está, debe estar, incluido el turismo, ya que es bastión principal por tratarse de la administración y promotor del desarrollo municipal en general. Ahora bien, a partir de responder a ese interrogante, puede aparecer otro, cuya respuesta sería la misma, tomando en cuenta otros aspectos como la ubicación geográfica, su topografía, orografía, hidrografía, clima, historia, sus costumbres, su gastronomía-culinaria,

sus modos de vida, el trabajo de la tierra y otros aspectos que se sumarían a los indicadores de competitividad municipal.

Por la experiencia en conocer el territorio salvadoreño y los parámetros y conceptos anteriormente expuestos, se puede, con la libertad del caso, presentar esos municipios, actualmente, como los más competitivos, dada la compleja y amplia gama de indicadores. Pueden tener ese calificativo, y a juzgar por el lector, los municipios siguientes: en el oriente del país, el municipio Conchagua, que es muy característico por sus recursos tanto naturales como culturales. En el norte, San Ignacio, por su clima, sus procesos artesanales, su actividad agrícola, entre muchos. En el sur, San Luis Talpa, cuyo atractivo principal y muy poco aprovechado por el municipio lo constituye el Aeropuerto Internacional de El Salvador San Óscar Arnulfo Romero y Galdámez dentro de su jurisdicción. En el centro, Antiguo Cuscatlán, muy conocido en todo sentido por la mayoría de la población. Y, en el occidente, Apaneca, de credenciales turísticas muy conocidas. Cada uno de estos municipios cumple con los indicadores en referencia y, de igual manera, con los criterios de competitividad propios desde las exigencias turísticas, que los proyectan colocándolos con tendencia, a futuro, al crecimiento y desarrollo sostenibles.

# Apuntes sobre la moneda y el régimen cambiario.

## A propósito de la Ley Bitcoin

*El régimen cambiario es adoptado por un país en función de mantener el valor de su moneda con respecto a otras monedas o un patrón de referencia mediante un tipo de cambio. Actualmente, existen diferentes tipos de regímenes de tipo de cambio, que se clasifican en diez categorías por su flexibilidad o su ausencia.*



Willian Alirio Martínez  
Docente Utec

Un Estado-nación tiene el derecho soberano de crear su propia moneda, establecer su autoridad monetaria y ejercerla mediante la política monetaria. Esto con el objeto de ejercer influencia en la economía interna y en el comercio exterior para lograr ciertos objetivos macroeconómicos, entre ellos estabilidad de precios, crecimiento económico y empleo.

La estabilidad del valor de la moneda nacional frente a las monedas extranjeras, o la moneda de reserva internacional como el dólar, es un campo de la política cambiaria para gestionar el régimen cambiario elegido por el país.

Pero ¿qué es un régimen cambiario y qué tiene que ver con la moneda?

El régimen cambiario es un conjunto de instituciones, organizaciones y políticas que adopta un país en función de mantener el valor de su moneda con respecto a otras monedas (divisas) o patrón de referencia mediante un tipo de cambio.

En la historia del comercio internacional, el patrón monetario oro-dólar, surgido al final de la Segunda Guerra Mundial del siglo XX, ha sido el más reconocido.

En 1944, en el Hotel Mount Washington, en Bretton Woods, New Hampshire, Estados Unidos de América (EUA), se crearía el sistema Bretton Woods BW. Entonces nacen el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRE, ahora Banco Mundial).

Uno de los acuerdos dio estabilidad a las transacciones comerciales mediante la adopción de un patrón oro-divisas, en el que EUA debía mantener el precio del



oro en 35.00 dólares por onza, y se le concedió la facultad de cambiar dólares por oro a ese precio sin restricciones ni limitaciones.

Este sistema dio lugar a una estabilidad relativa y duradera, desde 1944 hasta 1971. Sin embargo, ante las presiones económicas internas y externas, EUA abandonó el patrón oro en diciembre de 1971, y devaluó el dólar bajo el Acuerdo Smithsoniano. Para febrero de 1973, en la administración Nixon, el resto de los acuerdos de Bretton Woods fueron anulados y el mundo adoptó un régimen de monedas flotantes.

Existen diversos regímenes de tipo de cambio. Estos se clasifican por su flexibilidad o su ausencia. Según el FMI, existen diez categorías:

- Flotación pura
- Flotación administrada
- Tipo de cambio dentro de bandas horizontales
- Tipo de cambio móvil estable
- Tipo de cambio móvil
- Tipo de cambio fijo estable
- Tipo de cambio fijo
- Caja de conversión
- Sin moneda nacional de curso legal
- Restantes n.c.p.

El Salvador, desde enero de 2001, *de facto*, posee un régimen cambiario fijo conocido como *dolarización*, siendo clasificado como un régimen sin moneda nacional de curso legal. El dólar funciona como medio de cambio, medida de valor, depósito de valor y unidad de cuenta para toda la economía.

Sin embargo, existen cuatro formas de dolarización. Primero, la dolarización financiera, que implica la sustitución de activos o pasivos en moneda local para activos o pasivos en moneda extranjera. Segundo, la dolarización de transacción o sustitución de la moneda, significa que el dólar (u otra moneda extranjera) se utiliza como medio de pago en las transacciones nacionales. Tercero, la dolarización real, implica la indexación de las transacciones nacionales al tipo de cambio. Finalmente, la dolarización total, que es el uso *de facto* o *de jure* de una moneda extranjera para realizar todas las transacciones económicas internas y externas de la economía.

Según las implicaciones de la Ley de Integración Monetaria de 2001, el país posee una dolarización total.

Sin embargo, el 5 de junio de 2021, mediante un mensaje en Twitter, el presidente Nayib Bukele anunció que la “moneda virtual” conocida como *bitcón* será una moneda de curso legal. El 9 de junio de 2021, la Asamblea Legislativa aprueba la Ley Bitcoin.

¿Qué tipo de relación monetaria se establecería entre el dólar estadounidense y el bitcón?

Según el Art. 2 de la ley, el tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el bitcón será establecido libremente por el mercado. Entonces se crea un régimen de tipo de cambio flotante entre una moneda considerada “dura”, divisa internacional y reserva de valor, frente a una moneda virtual, considerada un activo especulativo volátil.

Existen muchas monedas virtuales. En general están definidas como una representación digital de valor que se puede comerciar digitalmente y funciona como medio de cambio o como una unidad de cuenta, pero que no tiene curso legal en ninguna jurisdicción.

Es muy importante señalar que, debido a su naturaleza original, el bitcón, como moneda virtual, no busca ser regulada en ningún aspecto por gobierno alguno. El bitcón no está controlado o regulado y el precio lo determina la oferta y demanda de su mercado. Existen otros factores derivados de su evolución desde 2008, como activo virtual, como su poca liquidez comparada con otros activos junto a su mayor uso como activo para inversión especulativa en los mercados de valores. Además, su principal uso ha sido la especulación en los mercados tecnológicos tipo esquemas Ponzi o burbujas financieras y una parte de sus transacciones ha sido vinculada a actividades no legales.

Por ello, el Estado y el Gobierno deben garantizar el valor de la moneda para promover la estabilidad de precios, el crecimiento económico y el empleo. En este complejo escenario, lo prudente sería crear un ecosistema competitivo para la moneda virtual, delimitado, focalizado, gradual, opcional con protección legal frente a la especulación y las estafas.

# Exportaciones de bienes por sector económico

## Resultados enero-abril 2020/2021

*La demanda externa de bienes salvadoreños ha experimentado un incremento en exportación (por sector económico) de productos, principalmente de la industria manufacturera, que incluye maquila; y en la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, a abril 2021.*



José Luis García Monge  
Docente Utec

En las estadísticas de comercio internacional de mercancías, la clasificación internacional que provee información por actividad económica es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). El Banco Central de Reserva de El Salvador utiliza la última actualización (Revisión 4). El primer nivel de clasificación está compuesto por la sección o sector económico, el segundo nivel es la división

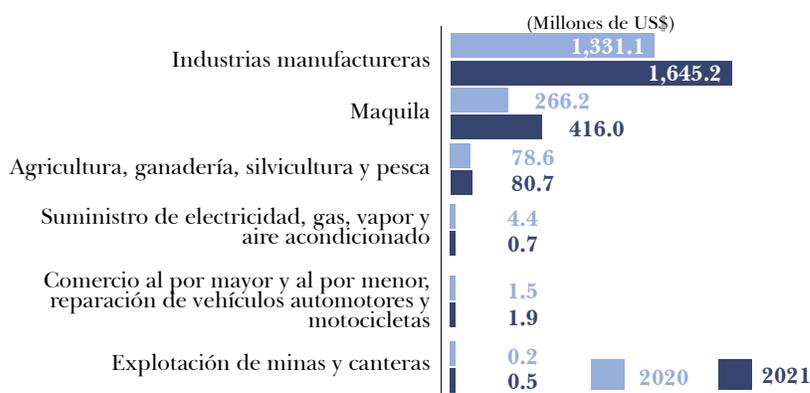


correspondiente a la rama económica, y en el tercer nivel se obtiene un mayor detalle de la actividad productiva.

### Exportaciones por sectores económicos

Según la CIIU (Revisión 4), la industria manufacturera, que incluye maquila, sumó 2.061.3 millones de dólares en el período de enero-abril de 2021; esta comprende el 96,1 % del total, experimentando un crecimiento de 29,0 % a abril de 2021. El segundo sector más importante, después del sector secundario (industrias), la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, con 80.7 millones de dólares, que representaron el 3,8 % del total de las exportaciones y un crecimiento de 2,6 % del período de enero -abril de 2021.

Exportaciones por sectores económicos según la CIIU (Revisión 4)



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.

### Ramas de actividad económica

Las ramas económicas con mayor participación son la maquila, con 19,4 %, con un valor de 416.0 millones de dólares; prendas de vestir, con 18,7 %, es decir, con 400.2 millones de dólares; productos alimenticios, con 16,7 %, o 358.4 millones de dólares; y productos textiles, con 7,7 % del total exportado, equivalente a 165.4 millones de dólares, tomando en cuenta el período de enero-abril de 2021.

### Desempeño de las exportaciones por actividad económica

De las 31 ramas de actividad económica que registraron exportaciones al mes de abril, 28 cerraron con tasas de crecimiento positivas y contribuyeron con 473.4 millones de dólares adicionales a la actividad comercial con el exterior.

Las actividades económicas con mayor crecimiento en valor fueron: maquila, con 149.8 millones de dólares más; fabricación de prendas de vestir, con 118.3 millones de dólares adicionales, y textiles, con 48.3 millones de dólares más; fabricación de coque y productos refinados, con 22.9 millones de dólares de variación positiva; y fabricación de metales comunes, con 20.6 millones de dólares adicionales, en el período de enero-abril de 2021.

Exportaciones por principales ramas de actividad económica según la CIIU (Revisión 4)



Fuente: Banco Central de Reserva de El Salvador.





# Resiliencia sustentable de espacios públicos como estrategia de competitividad

*Trabajar en la resiliencia sustentable en infraestructura de espacios públicos y ciudades promueve la competitividad y el crecimiento económico de un país. Para este propósito, se deben tomar en cuenta diversos factores, entre ellos los impactos climáticos.*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en la región de América Latina y el Caribe (ALC) la infraestructura es sinónimo de competitividad, desarrollo, impulso económico e integración. A medida que en ALC la población y la economía se expande, las demandas de infraestructuras adecuadas, de mayor calidad y respetuosas con el medio ambiente aumentan. De ahí que estas infraestructuras enfrenten en la región un conjunto de desafíos como la urbanización acelerada.

## **Un poco del pasado para entender el presente**

Estas formas urbanas son resultado, según el BID, de un pasado que parte de una “cuadrícula de la cual crecieron nuestras ciudades”, donde básicamente era integrada por una fuente hídrica natural, un pequeño espacio de encuentro; modelo que se replicó y muchas ciudades crecieron y fueron exitosas, tan exitosas que atraían personas del campo del mismo país o de otros continentes, propiciando un progreso socioeconómico, esto hablando en ALC.



Todo parecía ir por buen camino. Sin embargo, este crecimiento fue desordenado, poco planificado y, como consecuencia, estas ciudades dejaron de ser motor económico. En la actualidad, muchas de esas ciudades están en crisis y no crecen como antes, la escasez, contaminación, inseguridad y el cambio climático han afectado. En esta línea, para trabajar en un crecimiento ordenado y equitativo, y que respete el pasado y el futuro, se debe trabajar en las ciudades “emergentes”, las cuales crecen demográfica y económicamente por encima de la media y trabajan en ser ciudades más sustentables, aprendiendo del pasado. (Hoy alrededor de 198 ciudades generan más del 60 % del producto interno bruto (PIB) de la región, siendo un motor económico, de acuerdo con el BID).

### **Encaminándose a la resiliencia sustentable**

América Latina y el Caribe tienen la oportunidad de aprender del pasado y planificar las ciudades del futuro con la mente puesta en la resiliencia urbana, para así garantizar esos desafíos del cambio climático con garantía. Ahora bien, dentro de estas zonas existen los

espacios públicos que también se busca que tengan esa resiliencia sustentable, es decir, cómo hacer que estos espacios públicos (que son influencia del pasado) sean sustentables y se adapten a los cambios de su entorno porque son fuente importante de un país.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha establecido la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y reconoce que la gestión y el desarrollo sostenible del medio urbano son fundamentales para la calidad de vida de los pueblos, y por tanto se deben alcanzar hábitats seguros, resilientes y sostenibles. En términos precisos, el ODS 11 habla de “lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles”; en particular, a la resiliencia ante el cambio climático y a los desastres naturales.

Encaminándose a este ODS 11, se reconoce que la resiliencia logra ciudades más sostenibles en donde se identifica el aporte de los espacios públicos (principalmente los parques y las zonas verdes), ya que añoran a las ciudades para que enfrenten fenómenos naturales, por lo que es imperativo trabajar en la resiliencia sustentable de estos espacios.

En este sentido, el programa de las Naciones Unidas para el Asentamiento Urbano (ONU-Hábitat) tiene como uno de sus objetivos aumentar la resiliencia (capacidad para resistir y recuperarse rápidamente de cualquier peligro plausible) de las ciudades frente

a los impactos de las crisis naturales y humanas, lo que implica, de acuerdo con este organismo, no solo reducir riesgos y daños, sino volver rápidamente a la situación estable anterior.

Por tanto, el logro de ciudades sostenibles requiere contemplar las ciudades en todas sus dimensiones para poder encontrar las ventajas que, “de cara a la sostenibilidad local y global, puedan tener los conglomerados urbanos”, así sostiene el sistema de las Naciones Unidas UNFPA. Por su parte, el BID considera que, para lograr este reto, se debe encaminar a ciudades resilientes, incluyentes y equitativas, lo que implica cambios estructurales locales como uso de la energía, uso del territorio y la forma en que se planifica y gestiona medioambientalmente la ciudad.

En términos específicos, en cuanto a una resiliencia de los espacios públicos, se deben crear proyectos que gestionen eficazmente estos espacios y que conlleven al mejoramiento, mantenimiento y protección, ya que cumplen una función importante para las ciudades y sus habitantes. En cuanto a las ciudades, las instituciones deben crear estrategias e invertir adecuadamente en acciones que fomenten su sustentabilidad.

Y, como el BID sugiere, “América Latina y el Caribe no sólo debe invertir para incrementar el *stock* de infraestructura; responder y atender a las demandas y tendencias emergentes; requiere soluciones innovadoras (...)”, sugiriendo que los países deberían invertir el 5 % de su PIB para infraestructura (aunque esto también depende del tamaño de la nación). Además, deben aprovechar e invertir adecuadamente los apoyos en materia financiera que reciben de organismos enfocados en el desarrollo de ciudades más resilientes y sustentables encaminados al cumplimiento de los ODS.

# Jefa por accidente (Second act)

*Ser un profesional competente es hacer las cosas bien. Pero ¿será eso suficiente? Expertos dicen que hay una enorme brecha entre un profesional con determinadas competencias y uno competitivo, ya que tu efectividad y distinción no está en lo que haces, sino en cómo lo haces.*

Juan Carlos Gamero  
Redacción *enlaces*

Las empresas compiten entre sí por los mejores trabajadores, proveedores y clientes, entre otros. De manera similar, los profesionales y los solicitantes de empleo compiten por puestos y oportunidades laborales que a veces son limitadas. Todos intentan utilizar diversos medios para mantenerse competitivos y conservar o conseguir la oportunidad deseada.

Algunos especialistas consideran que la competitividad es una característica innata en ciertas personas, puesto que nacen con una pasión natural por

Ficha técnica

Fuente: [imdb.com](http://imdb.com)

*Jefa por accidente*  
(*Second act*)

Director: Peter Segal  
Guion: Justin Zackham, Elaine Goldsmith-Thomas  
Elenco: Jennifer Lopez, Vanessa Hudgens, Leah Remini  
Nacionalidad: USA  
Año: 2018  
Género: Comedia | Drama  
Duración: 103 min.  
Idioma: Inglés | Mandarín





competir y ser los mejores. Sin embargo, otros desarrollan esta habilidad a medida que maduran y cultivan experiencias.

Actualmente, vivimos en un contexto donde la competitividad ya no puede medirse con base en criterios prácticos, pero gran parte de la sociedad todavía cree que los profesionales solo son diferentes unos de otros en términos de conocimientos, destrezas y habilidades sin tener en cuenta cómo reaccionan ante los eventos inesperados que se les presentan.

### Sobre la trama

*Jefa por accidente (Second act)* es una cinta dirigida por Peter Segal, donde presenta a Jennifer López como Maya, una mujer trabajadora que llega a los 40 y está cansada de seguir siendo una mujer

que gana el salario mínimo. Las cosas cambian cuando el hijo de su mejor amiga Joan (Leah Remini) crea una falsa versión de ella misma, rediseñando su hoja de vida, que es respaldada también por un retocado perfil en internet.

La identidad falsa funciona a favor de Maya cuando consigue un trabajo como jefa de *marketing* en una empresa de productos para la piel, pero las cosas se le complican cuando la increíble vicepresidente (Vanessa Hudgens) la desafía a mostrar sus habilidades y crear un nuevo producto. Nuestra protagonista debe ingeniárselas para mostrar competencias que no tiene.

Con el breve resumen de esta película, ya podemos notar que Maya no es una profesional competente en el cargo que se le ha encomendado dentro de la empresa; sin embargo, eso no la detiene para mostrar sus propias experiencias y buscar el apoyo de un equipo que la ayude a completar su primera misión, alentada por sus propias motivaciones de crecimiento personal.

### ¿Qué se logra?

*Mejores oportunidades:* Maya, el personaje principal de esta película, se encontraba

estancada en un empleo que no le permitía crecer, así que tuvo que salir de su zona de confort para probarse, ella misma, que podía hacer algo mejor con su vida profesional. Se dio cuenta de que un puesto laboral competitivo le exigía mucho pensamiento estratégico y esfuerzo extra, pero así era la recompensa económica que recibía.

*Mejora continua:* La competitividad suele ser ese factor que impulsa a que las personas trabajen mucho en sí mismas, desarrollando y aprendiendo cosas nuevas para destacar entre los demás. Dado que estas personas no están dispuestas a quedarse fuera de la competencia, tienen ese impulso interior para estudiar más, trabajar más duro y mejorar constantemente.

Por otra parte, este film muestra que la competitividad está ligada directamente con las emociones, pues hay un momento en el que Maya desiste de continuar su falsa vida y decide empezar de nuevo por un conflicto personal que no esperaba enfrentar.

Sin la intención de hacer *spoiler*, al final el personaje se da cuenta de que puede hacer más de lo que creía que era capaz, y todo ello gracias a que se atrevió a competir con los grandes y mostrar soluciones inteligentes a sus propios conflictos. En pocas palabras, como bien dice el escritor Dave Trott: “La creatividad bien podría ser la última e injusta ventaja legal competitiva que podemos aprovechar para atropellar a la competencia”.

### Finalmente

En ocasiones es bueno fracasar para saber que podemos ser mejores. La vulnerabilidad de sentirte incompetente es una muy buena lección para diversificar tus conocimientos y ampliar tus horizontes, y, cuando no puedas hacer algo, sabrás en quién confiar para que lo haga.

Para ser profesionales competitivos, no es suficiente con hacer las cosas bien. Cualquiera puede grabar una canción si lo desea, pero eso no significa que será cantante profesional. Hace falta más que solo tener la competencia; hace falta pasión, constancia y mucha inteligencia emocional.

## 1. Principales indicadores económicos de El Salvador

Indicador	Fecha o periodo disponible	Valor	Unidad de medida	Crecimiento punto a punto anual o variación acumulada
Tasa de crecimiento económico	2018	2.60%		
	2019	2.30%		
	2020	-10.24%		
Exportaciones (FOB)	A mayo 2021	\$2,697.84	En millones de dólares	41.80%
Importaciones (CIF)	A mayo 2021	\$5,739.65	En millones de dólares	43.91%
Balanza Comercial (Déficit comercial)	A mayo 2021	\$(3,041.81)	En millones de dólares	45.85%
Remesas Familiares (acumulado)	A mayo 2021	\$3,035.30	En millones de dólares	51.05%
Deuda pública total (punto a punto)	A mayo 2021	\$23,298.24	En millones de dólares	9.62%
<b>Canasta básica</b>				
Urbana	may-21	\$201.04		-4.19%
Rural	may-21	\$145.09		-1.27%

Fuentes: BCR y Digestyc

## 2. Principales indicadores sociales

Indicador	EHPM, 2017	EHPM, 2018	Variación	Unidad de medida	Fuente
Índice de Desarrollo Humano (IDH)* (2014)	0.67	0.67	0.00	Porcentaje	Informe de Desarrollo Humano, PNUD
Índice de Desigualdad de Gini	0.34	0.35	0.01		
Hogares en condición de pobreza extrema	6.20%	5.73%	-0.005	Porcentaje	
Nivel de escolaridad promedio a nivel nacional	7.2	7	-0.200	Años	
Cantidad de jóvenes matriculados en educación media	197,468			Cada uno	
Población entre 15 y 64 años	65.60%	66.10%	0.005		
Población entre 15 y 24 años que no estudia ni trabaja	26.66%	25.50%	-0.012	Porcentaje	
Población Total (Último dato oficial)	6,581,860	6,642,767	60907	Miles de habitantes	
Población Económicamente Activa (PEA)	2020	3,078,037		Miles de personas	Estadísticas ISSSS
Densidad poblacional en la ciudad capital	27.10%	27.10%	0.000	Porcentaje	
Tasa de analfabetismo promedio a nivel nacional	10.50%	10.08%	-0.004	Porcentaje	
Tasa de desempleo	7.00%	6.35%	-0.007	Porcentaje	
Tasa de acceso a internet	16.59%	21.20%	0.046	Porcentaje	
Tasa de acceso a teléfono celular	92.63%	93.51%	0.009	Porcentaje	
Salario Mínimo	A abril/2018	\$304.17		Mensual sector comercio, industrias y servicios.	
Total de trabajadores reportados en planilla al ISSS	En abril/2021	863,539		Planillas presentadas	Estadísticas ISSSS
Total de trabajadores que cotizaron en el ISSS	En abril/2021	848,911		Planillas pagadas	Estadísticas ISSSS
Total de personas pensionadas de acuerdo a registros del ISSS (incluye ISSS, AFP, IPSFA, Decreto 787 e INPEP)	En abril/2021	176,844			Estadísticas ISSSS

\*Mide el rendimiento promedio en tres dimensiones: salud, educación e ingresos.

## 3. Resumen de tipo de cambio del dólar

País	Moneda	Código	Moneda local por USD Marzo/2021	Moneda local por USD Junio/2021
Canadá	Dólar canadiense	CAD	1.2733	1.2475
Costa Rica	Colón costarricense	CRC	612.02	609.85
Guatemala	Quetzal	GTQ	7.77936	7.72675
Honduras	Lempira	HNL	24.198	34.975
Nicaragua	Córdova	NIO	34.975	35.0175
México	Peso mexicano	MXN	19.9745	20.6931
Unión Europea	Euro	EUR	0.8216252	0.8366101
Inglaterra (Reino Unido)	Libra esterlina	GBP	0.7306737	0.7181844

Fuente: BCR Cotizaciones al 12/03/2021

CRIPTOMONEDA		Código	31/3/21	30/6/21
Criptomonedas	Bitcoín	BTC	58.763,7	\$35,027

Fuente: <https://es.investing.com/crypto/bitcoin/historical-data>.

## 4. Tasas de interés mensual en porcentaje

	21-may-21	4-jun-21	18-jun-21	25-jun-21
1 Tasas de Depósitos				
1.1 30 días	2.69	2.8	2.8	2.78
1.2 60 días	2.79	2.77	3.12	3.03
1.3 90 días	3.4	3.47	3.44	3.43
1.4 120 días	3.29	3.64	2.68	3.48
1.5 150 días	3.14	3.41	3.45	3.7
1.6 180 días	3.79	3.7	3.79	3.77
1.7 360 días	4.11	4.17	4.13	4.07
2 Tasas de préstamos				
2.1 Préstamos Hasta 1 Año Plazo	6.79	6.58	6.37	6.83
2.1.1 A Particulares	8.49	9.93	8.58	7.84
2.1.2 A Empresas	6.72	6.63	6.22	6.74
2.2 Préstamos a más de 1 Año Plazo	8.63	8.13	9.1	8.78
2.2.1 A Particulares	9.87	9.75	9.76	9.66
2.2.2 A Empresas	6.91	6.93	8.41	7.37
2.2.3 Para Adquisición de Vivienda	7.14	7.09	7.16	7.11
3 Préstamos interbancarios				
3.1 Rendimiento de Reportos - Hasta 7 días plazo	N.T.	N.T.	N.T.	N.T.
4 Rendimiento de Reportos				
4.1 Rendimiento de Reportos - Hasta 7 días plazo	1.24	1.15	1.14	1.12

Fuente: BCR



# VOLVEMOS A LA UTEC

Estamos contentos de volver a verte en el campus. A partir de este ciclo tendrás la opción de recibir clases presenciales si así lo prefieres. **Estamos preparados para recibirte cumpliendo con todas las normas de**

**bioseguridad necesarias** y, aunque quisiéramos recibirlos a todos, en este momento lo haremos de forma gradual, por lo que si deseas regresar a clases presenciales no pierdas de vista lo siguiente:



Al momento de inscribir tus materias elige aquellas que se presenten en la modalidad presencial.



Considera que la primera semana de clases será de adaptación y tu docente te explicará la metodología a seguir en esta modalidad.



En tu retorno a nuestras aulas, por favor, no olvides seguir todas las normas de bioseguridad que tendremos para tu bienestar.



Si deseas ampliar la información sobre esta modalidad, no dudes en contactarnos a través de nuestros canales de comunicación oficiales.

**Nos alegra que finalmente nos reencontramos. Es necesario que todos nos adaptemos a estos cambios que han sido considerados para la protección de toda nuestra comunidad educativa.**



*Universidad Tecnológica  
de El Salvador*



# 42 años

## Haciendo que las cosas sucedan

La Universidad Tecnológica de El Salvador no se detiene. Sigue avanzando y formando profesionales integrales, que no solo aportan su conocimiento y capacidades al país, sino su conciencia crítica y sensibilidad social.

1 >> Primera universidad salvadoreña en ofrecer carreras en modalidad virtual.

Única universidad salvadoreña en ofrecer carreras de 4 años más 1 año de preespecialización. >> 1

1 >> Primera universidad salvadoreña en implementar un modelo pedagógico por competencias.

Única universidad salvadoreña con certificación Fab Lab en su laboratorio de impresión 3D. >> 1

1 >> Única universidad salvadoreña que ofrece la Maestría en Ingeniería para la Industria con Especialidad en Robótica.

Única Universidad salvadoreña con un Museo de Antropología. >> 1

1 >> La revista museográfica *Kóot* está situada en el primer lugar del ranking nacional de revistas universitarias.

Kilómetros de nuevo cableado de fibra óptica y de cobre en todo el campus Utec, calle Arce. >> 123



Promociones de profesionales entregadas a la sociedad. >> 126

20 >> Mil estudiantes. La universidad privada con mayor población estudiantil.

Más de 550 docentes especializados y en constante formación. >> 550

88 >> Convenios y alianzas con reconocidas universidades e instituciones nacionales e internacionales.

Más de 252 investigaciones realizadas y publicadas. >> 252

685 >> Proyectos e intervenciones de proyección social.

Libros publicados a la fecha. >> 265

58 >> Ediciones de revista *enlaces*.

Ediciones de revista *entorno*. >> 71

>> Moderno sistema bibliotecario virtual, actualizado y especializado.

>> Acceso remoto de estudiantes a laboratorios dentro del campus.

Y EL VUELO DEL ÁGUILA CONTINÚA...



Universidad Tecnológica de El Salvador

