



La responsabilidad social (RS) es un compromiso, en su modelo de negocios, que ha sido implantado en las compañías multinacionales. El reto es permeabilizar el concepto en las pequeñas y medianas empresas.



Las *Empresas Bienestar* o *Empresas B* —como se las conoce— tienen su origen en Estados Unidos y su propósito es cambiar la forma de hacer negocios, redimensionando el sentido a la palabra éxito.

AÑO VII / No. 28 / Noviembre 2013

# enlaces

La revista de negocios de la UTEC

Especial  
**Mujeres**



*Es importante hacer un alto en el camino para reflexionar sobre el aumento en la participación de la mujer salvadoreña en todos los ámbitos en que se desenvuelve, considerando su crecimiento social o profesional. En este número especial, enlaces enfoca estos y otros tópicos teniendo como referente la equidad de género.*

LA INSPIRACIÓN NO BASTA. TU COMPLEMENTO: MAESTRÍAS UTEC



MAESTRÍAS

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**  
**DOCENCIA E INVESTIGACIÓN EDUCATIVA**

NUEVA MAESTRÍA

**BANCA Y FINANZAS**



utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888





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

**MAESTRÍAS UTEC**



## Contenido



### Editorial

6 Mujeres: inefables y triunfantes

### Opinión

7 La

### Quehacer empresarial

8 Lo más importante del acontecer empresarial

### Especial: Mujeres

10 En la ruta de la igualdad de género

### Desde Incae

20 Obsesos por el control/*control freaks*

22 ¿Reclutamiento futurista?

### RSE

24 RS: una herramienta de gestión sostenible

26 *Empresas B*: una innovación en los negocios





Lograr cambiar la forma de hacer empresa y posicionarse como una alternativa diferente son, sin duda, los objetivos de las Empresas Bienestar, una estrategia socialmente responsable de hacer negocios.



### Gestión empresarial

- 28 No cancelar una cita en un restaurante tiene su precio
- 30 Netflix vuelve a seducir a Wall Street
- 33 Un mundo humanizado con una visión compartida

### De Negocios

- 34 Un espacio para disfrutar a plenitud
- 36 De Italia con sabor: fusión de la alta cocina con una acogedora estancia
- 38 La necesidad de agilizar la construcción
- 40 Frenos para insertarse al mercado global

### Recursos humanos

- 42 La búsqueda de equilibrio en la escala salarial

### Marketing

- 47 Avianca quiere ser el cóndor que vuela más alto
- 50 Marcas colectivas: "La unión hace la venta"



### Tecnología

- 52 Televisión en tiempo real
- 54 Fibra óptica reina en las telecomunicaciones

### Style

**enlaces**  
La revista de negocios de la UTEC

Especial **Mujeres**

ABC 912 / No. 287 / Noviembre 2013

Es importante hacer un alto en el camino para reflexionar sobre el aumento en la participación de la mujer salvadoreña en todos los ámbitos en que se desenvuelve, considerando su crecimiento social o profesional. En este número especial, enlaces enfoca estos y otros tópicos teniendo como referente la equidad de género.

**Enlaces 28**

Es importante hacer un alto en el camino para reflexionar sobre el aumento en la participación de la mujer salvadoreña en todos los ámbitos en que se desenvuelve, considerando su crecimiento social o profesional. En este número especial, enlaces enfoca estos y otros tópicos teniendo como referente la equidad de género.



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

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

## Mujeres: inefables y triunfantes

Inefables, porque el hecho de serlo no se puede explicar con palabras; y triunfantes, porque sus logros lo demuestran. Leer los breves perfiles que aquí se presentan de mujeres salvadoreñas que han mostrado un liderazgo importante en el país en las áreas política, profesional, cultural y empresarial, así como en el emprendimiento, es motivador y digno de reconocer.

El papel de la mujer salvadoreña ha tomado mayor relevancia en los últimos años, destacando la labor que ha realizado en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve. Diversas instituciones también han desarrollado una fuerte campaña de promoción para dar a conocer las acciones que se ejecutan a favor del 52% de la población femenina del país. *Enlaces* —revista de negocios que ha alcanzado su decimoctava edición consecutiva— incluye, en este número, un reportaje especial de mujeres en el que se analiza el progreso y la situación actual de ellas, que son integrantes insustituibles en la sociedad. Entre los hallazgos de esta investigación periodística figura el significativo avance que han tenido las féminas en el área de la educación, en la que, según reportes del Fondo de Población de las Naciones Unidas, su nivel de escolaridad se ha incrementado, llegando a un 7%.

Otro de los sectores donde ellas han ido ganando terreno es en la política. En esta área, la incursión de la mujer es cada vez más significativa, aunque todavía no se logra cubrir la cuota esperada del 30% de representatividad femenina en los partidos políticos. Según las expertas consultadas, todavía existen retos que se deben enfrentar, que están orientados a los rubros económico y social; sobre todo en este último punto, en el que los índices de violencia en contra de la mujer, en lugar de registrar menos abusos, siguen alimentando las listas de denuncias, registrándose un total de 3.500 casos reportados anualmente.

Se incluyen artículos de interés en la sección de negocios, donde se da a conocer el nuevo proyecto habitacional y turístico El Encanto, un complejo que será construido con estándares internacionales, en el que se contempla realizar un campo de golf de dieciocho hoyos. La inversión de esta obra ronda los 60 millones de dólares. También figura un reportaje sobre la forma de hacer negocios del empresario Roberto Sartogo, con su restaurante Il Bon Gustaio y su nuevo concepto de *boutique-hotel* que se ofrece a ejecutivos nacionales y extranjeros como una alternativa de estancia más acogedora.

Se muestra un análisis de cómo la empresa Avianca, después de estar prácticamente en quiebra, logra remontarse a los aires como otra ave fénix y convertirse en la segunda aerolínea más importante de Latinoamérica, siendo la fusión financiera y empresarial estratégica uno de los elementos clave para su resurgimiento, que incrementó sus ganancias en un 116% durante el primer semestre de este año, y aumentó a 9,3% el número de pasajeros en relación con el año anterior.

También, en esta edición se destaca un reportaje acerca de la responsabilidad social (RS) que ha sido implantada en los modelos de negocios de las compañías multinacionales, cuyo reto es permeabilizar el concepto de RS en las pequeñas y medianas empresas, según lo explica el especialista español Juan Royo Abenia.

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

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

Nelson Zárate Sánchez  
**Rector de la Utec**

### Consejo Editorial

Lorena Duque de Rodríguez  
José Modesto Ventura

Ramón Rivas

Edith Vaquerano de Portillo

Blanca Ruth Orantes

Max Valladares

Julio Martínez

Ricardo Gutiérrez

María José Monjarás de Montiel

### Jefa de Publicaciones

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

### Asesora Comercial

Jennifer Valenzuela  
jennifer.valenzuela@utec.edu.sv

### Fotografía

Ariel Gutiérrez

### Diseño

Mauricio Gálvez

### Revisión de textos

Noel Castro

### Colaboraciones

Oneyda Aguilar

Iván Flores

Edgardo Arias

William Carballo

Javier Chávez

Max Valladares

Liliana Monterrosa

### Distribución

Universidad Tecnológica de El Salvador  
e Incae Business School

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

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

Tiraje: 3.000 ejemplares

Circulación: Trimestral

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

Edición: Publipro. Tel: 2275-8771

revistaenlaces@utec.edu.sv

Universidad Tecnológica  
de El Salvador



# Mujeres por el desarrollo, la paz, la democracia y la libertad



Licda. Edith Vaquerano de Portillo  
Directora de Comunicación Institucional Utec

Cuando se esbozó la idea de realizar una edición de *enlaces* como un especial dedicado a las mujeres, la iniciativa tuvo de inmediato el respaldo de todos los integrantes del comité editorial de esta publicación. Pero, ¿cómo abordar, en una revista con un perfil empresarial, un tema que sigue siendo sujeto de discusiones y polémicas, en tanto tiene que ver con la manera en que los seres humanos vemos y comprendemos la vida y, por tanto, los roles y relaciones entre nosotros dentro de una sociedad?

Lo primero fue tomar la decisión de alejarnos de las etiquetas de cualquier tipo, incluyendo el uso de lenguaje ‘no sexista’ para superar las diferencias y potenciar los puntos de encuentro; y emprender así la búsqueda de referentes que, desde sus ejemplos de vida, y sin recurrir a discursos feministas, machistas, partidarios,

religiosos o de cualquier índole ideológica, representaran una muestra del quehacer femenino y de su aporte al desarrollo del país.

Que no están todas las que deberían estar es un señalamiento que podemos —y debemos— aceptar, de la misma manera que nosotros aceptamos la decisión de muchas ausentes de declinar nuestra invitación a ser parte de este número. Sin embargo, la ausencia más representativa es la de las mujeres anónimas, sin nombre y sin rostro, madres, hijas, hermanas, esposas, amigas, compañeras, estudiantes, trabajadoras, profesionales, campesinas, amas de casa, obreras, comerciantes y tantas más. Pero la suya es una aparente ausencia, porque siendo omnipresentes, existen en las historias de las mujeres de este especial, así como en el espíritu y propósito del mismo.

Con el riesgo de recurrir al uso de frases trilladas y gastadas nos atrevemos a sostener que la primera de las lecciones producto de este ejercicio es que la participación de la mujer en el desarrollo de nuestro país es un hecho incuestionable. Los matices aparecen cuando hay que responder la pregunta sobre el precio que hay que pagar. Porque si bien es cierto la investigación periodística y las historias de las mujeres que presentamos nos dicen que es posible alcanzar las metas, también nos hablan de sacrificios y renunciadas, de dobles y triples jornadas laborales —no todas remuneradas—, de maternidad adolescente y deserción escolar, de violencia, de agresiones sexuales.

A partir del hecho de que la participación de la mujer en diferentes esferas de la sociedad es una realidad, y que la misma presenta un comportamiento al alza, se corre no obstante el riesgo de asumir que la misma es producto de una evolución natural del entorno; y minimizar las luchas y sacrificios, conscientes o no, de todas aquellas mujeres

y hombres que comprendieron antes que otros que las palabras desarrollo, paz, democracia y libertad no existen sin el concurso de ambos; que se atrevieron a enfrentar represalias, burlas y agravios por impulsar causas y cambios que hoy son parte de la cotidianidad.

Que hay avances es innegable. Pero las cifras dicen también que es cierto que las mujeres —en general— siguen teniendo un menor nivel de escolaridad y menores salarios que los hombres, factores que suman a la perpetuación de ese círculo vicioso que relaciona educación con desarrollo, así como la falta de ella con la pobreza, circunstancia a la base la denominada feminización de la pobreza. Pero hablamos aquí de una educación que no se limite a trasladar conocimientos, sino que forme y prepare para la vida, que promueva nuevas formas de relaciones en las que las mujeres, desde niñas, sepan y sientan que tienen capacidades y derecho a desarrollarlas, que la vida no tiene por qué hacerles las cosas más fáciles ni más difíciles que a los hombres, que aspiren a tener las mismas oportunidades y que sean los méritos de cada quien los que pongan los límites.

Quienes contamos con la maravillosa ocasión de transmitir nuestras ideas por un medio como este tenemos esa gran responsabilidad de sumarnos y ‘empujar’, en la medida de nuestras posibilidades, ese cambio de cultura que lleve a mejores condiciones de vida para las mujeres, conscientes como estamos de que es un proceso que puede tomar el paso de varias generaciones, pero cambio al fin que podemos seguir impulsando desde nuestros hogares, trabajos, en la calle, dondequiera que nos desenvolvamos. Después de todo, si hubo espacio para hacer en *enlaces* un especial de mujeres es porque el tema merece atención y acción.





## Cinco años de garantía con Toyota

Excel Automotriz anunció la ampliación de garantía a cinco años, como valor agregado para todos los clientes que quieran adquirir un vehículo de esa marca. Este servicio inició en el mes de octubre y se mantendrá de forma permanente. Aplica en los modelos sedán, *pick up* y autos tipo SUV.

## Kia Motors aumentó su valor de marca

Kia Motors Corporation ha incrementado su valor de marca en un 15%, en 2012, hasta llegar a la posición 83ª en la lista exclusiva de las “100 mejores marcas de Best Global”, según la consultora internacional Interbrand. Las actividades estratégicas de construcción de marca en 2013 han incluido “A Different Beat”, un sistema de identidad de marca de nuevo desarrollo que incorpora tres características fundamentales de la marca: vibrante, distintivo y confiable. El nuevo sistema ha dado más impulso al liderazgo de Kia, al anunciarse en actividades deportivas de la talla del Super Bowl. La marca Kia es representada en El Salvador por Excel Automotriz.



## Actividad verde

Más de cuarenta colaboradores de Mondelēz International apoyaron una jornada de voluntariado con el objetivo de restaurar las áreas de esparcimiento del parque Bicentenario, en trabajos como el mejoramiento de drenajes, limpieza de mobiliario en áreas de *picnic*, y adecuación de piso en juegos infantiles y en senderos en sitios de descanso. Esta actividad se realizó en el marco del primer aniversario de esta división, que forma parte de Kraft Foods Inc.

**Best  
Global  
Brands  
2013**

Interbrand

Creating and managing  
brand value™





## Starbucks abrió su quinta tienda

Starbucks Coffee Company es la principal marca minorista y tostadora de cafés de especialidad en el mundo. Como parte de su apuesta por la expansión en la región centroamericana abrió su quinta tienda en El Salvador, que está ubicada en la colonia Médica, con nuevas propuestas del famoso grano negro; una de ellas es el café Pacamara, que conserva su sabor, que va desde las nueces y las frutas cítricas hasta el chocolate, todo esto contrastado con una acidez alta. Adicionalmente ofrece capuchinos, postres y variedades de sabores, para la clientela de gustos más especiales.



## Nueva opción en comida mexicana

Cilantro Bar & Grill inauguró su restaurante en el centro comercial El Paseo, con un novedoso concepto que se especializa en comida mexicana con un toque *gourmet*, ofreciendo una variedad de platillos para sus clientes, entre los que figuran los tradicionales tacos, tortas, empacadas, guacamole, sopa de tortilla y los famosos nachos elegantes. Todos los platillos son acompañados por diferentes salsas especiales. Además, ofrece una diversidad de bebidas como Cosmopolitan, Bloody Mary, Dry Martinis, sangrías y margaritas, que satisfacen el paladar de los gustos más exigentes.

## CH desembarca en El Salvador

Carolina Herrera abrió su primera boutique en el centro comercial Multiplaza, una tienda que busca atraer el gusto femenino a través de su amplia colección exclusiva de accesorios como bolsos, cinturones, pañuelos, zapatos, botas, joyas y, sobre todo, las elegantes prendas de vestir. Actualmente CH ofrece su última colección: rojo, negro y azul noche, colores que se convierten en la guía perfecta para la temporada de invierno.



# En la ruta de la igualdad de género

*El papel de la mujer salvadoreña ha tomado mayor relevancia en los últimos años, logrando avances significativos en áreas como educación, salud y política. Sin embargo, todavía existe un largo trayecto que deben recorrer en el que los desafíos están orientados a los sectores económico y social.*

**Equipo editorial**  
Revista *enlaces*

Más allá del pasionismo o fanatismo que muestran algunas instituciones cuando se refieren a la mujer, es importante hacer un alto en el camino para reflexionar sobre la evolución que ha tenido el papel de las féminas connacionales, y así poder

mostrar una radiografía más clara de los diversos ámbitos de la sociedad en los que se ven involucradas.

Para nadie es un secreto que hoy en día las representantes del género femenino tienen más oportunidades para su crecimiento profesional. Han logrado insertarse en el

mundo laboral y tienen más facilidades para el estudio. Pero también no se puede ocultar que sus responsabilidades profesionales o laborales remuneradas junto con las tareas del hogar no han disminuido, al contrario, las siguen ejerciendo y, por lo tanto, esto se convierte en una sobrecarga de asignaciones que las ha llevado a vivir en estos momentos en "la etapa más infeliz en la historia". Al menos esa es la apreciación de Alexandra Araujo de De Sola, presidenta de la organización Voces Vitales, quien además asegura que "la mujer es infeliz porque está asumiendo el papel del ingreso y sigue manteniendo su responsabilidad en el hogar. Entonces, está trabajando el doble porque ya le gustó trabajar y tener independencia económica, pero no ha sabido compartir las responsabilidades de la casa. Todavía el 80% de las funciones del

“ En relación con el tema educativo se ha tenido un avance importante, duplicando la cifra que se registraba en los años ochenta, que era del 3%. Hoy el nivel de escolaridad en las mujeres ronda el 7%. ”

hogar las sigue haciendo la mujer; y el hombre solo ayuda con el 20 %”—enfatisa.

Adicionalmente, las mujeres que logran incursionar en el campo laboral, con suerte obtienen un cargo de jefatura o mandos medios, pero su crecimiento profesional se ve estancado al no lograr ubicarse en la cúspide de la pirámide empresarial. Recientemente, la doctora Susan Clancy, profesora de Incae, estuvo en el país y compartió algunos datos interesantes sobre un estudio realizado en Latinoamérica acerca de este tema, el que reveló, por ejemplo, que un 53% de las contrataciones que se hacen en las compañías multinacionales corresponde a mujeres recién graduadas de la universidad. Al indagar sobre qué tipo de puestos son los que ocupan, resulta que el 37% es para un nivel de gerencia intermedia; un 4% en las gerencias generales; y tan solo un 2% en las juntas directivas.

“Estamos haciendo el trabajo, pero no estamos influenciando en las decisiones que se están tomando en todo aspecto público y privado; y ese es un problema muy serio porque el mercado está cambiando y la consumidora con el poder económico va a ser la mujer y no el hombre”—afirma de De Sola.

Este panorama no está alejado de lo que ocurre en la plaza salvadoreña. “Cuando hablamos de la cúpula empresarial, estamos hablando de hombres, no de mujeres. En rangos medios decimos que sí hay una incursión de las mujeres, pero son contadas. Estas, fundamentalmente, se encuentran en la base de la pirámide; y si lo vemos con mayor profundidad, está en el emprendimiento. De la población que atendemos, el 61% son mujeres”, explica Gladys Melara de Jovel, subdirectora ejecutiva de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conamype).

En las conductas de compra también se visualiza un cambio importante, porque las mujeres hoy en día toman sus propias decisiones a la hora de adquirir productos o servicios. La presidenta de Voces Vitales, capítulo El Salvador, comenta que en 1998, del total de compradores de vehículos, solo el 12% eran mujeres. Catorce años después, la cifra ha crecido cerca de un 45%.

“En relación con el tema educativo se ha tenido un avance importante, duplicando la

cifra que se registraba en los años ochenta, que era del 3%. Hoy el nivel de escolaridad en las mujeres ronda el 7 %”, afirma Elena Zúñiga, presidenta del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Marta de Suárez, coordinadora de la cátedra de Género de la Universidad Tecnológica de El Salvador, coincide con los registros de UNFPA. Sin embargo, añade que los avances en esta materia no son suficientes, ya que existe una deserción en las jóvenes que están a nivel de tercer ciclo. “La deserción sigue ocurriendo sobre todo en tercer ciclo. Hay abandono de los estudios por parte de las chicas. Seguimos viendo, en términos de la maternidad adolescente, un problema grave, porque entre el 25 y 30% de los embarazos

que se atienden en el hospital de Maternidad son de adolescentes. Entonces, eso impide que la mujer tenga un desarrollo pleno y que pueda acceder a los bienes de la sociedad”—señala la académica.

En 2012, el Ministerio de Salud registró 207 atenciones por embarazo a niñas de 9, 10, 11 y 12 años de edad.

Las especialistas consultadas aseguran que uno de los grandes desafíos es en el área social, ya que los índices de violencia intrafamiliar y sexual contra la mujer siguen creciendo. De hecho, se registran alrededor de 3.500 denuncias de este tipo anualmente. “Este fenómeno está focalizado hacia las chicas menores de 15 años. Es el grupo que en más alto porcentaje concentra denuncias





# Especial Mujeres

de violación sexual. En el grupo de 10 a 14 años de edad es más o menos del 35%; hay un 32% de casos denunciados donde las víctimas están entre los 15 y 19 años de edad; y hay un 16% de denuncias en el grupo de niñas menores de 10 años. Todo esto es verdaderamente horroroso. Uno ve y escucha a menores, de diez años, que son expuestas a ese tipo de problemáticas, es verdaderamente espantoso”—explica Zúñiga.

Esta situación también lleva a analizar qué pasa en el área legal. Actualmente se cuenta con dos leyes que buscan proteger a la mujer. Estas son la Ley especial integral para una vida libre de violencia para las mujeres y la Ley de igualdad de equidad y eliminación de toda forma de discriminación en la mujer, que entraron en vigencia apenas hace un

año. No obstante, estas leyes carecen de cumplimiento ante casos emblemáticos que se han registrado en el país. Así lo expresa de Suárez: “Hemos visto cómo es de difícil cumplirla; y hemos visto casos que nos muestran la cruda realidad de cómo las mujeres, contando con las leyes, siguen siendo vulneradas”—asegura.

Pero el lado bueno de contar con esta normativa es que ha permitido la creación de instituciones especializadas que deben atender a las mujeres víctimas de la violencia. “Institucionalmente, estas leyes han hecho que se implanten unidades de género; que se capacite a una gran cantidad de prestadores de servicios de salud, del sector justicia, de educación en los temas de violencia. Es todo un esfuerzo, toda una inversión, que no se hubiera

detonado si no existieran estas leyes”; refuerza la presidenta del organismo internacional.

En el rubro político también se han dado algunos pasos importantes, sobre todo porque existe una normativa que promueve la representatividad de las mujeres en los partidos políticos. Según la ley, debe ser del 30% de participación.

Las expertas aseguran que entre las acciones que se deben ejecutar está la aceptación de responsabilidades que pasan desde el Estado—haciendo visible la problemática donde está en riesgo la mujer— hasta la transformación cultural en las familias, donde cada uno de sus miembros comprenda el concepto de *equidad de género* para evitar las marcadas distinciones con las que se ha vivido desde hace muchos años entre hombres y mujeres en este país.

**2%**

Es la participación de mujeres en cargos de junta directiva en Latinoamérica

**7%**

Es el nivel de escolaridad que registran las mujeres salvadoreñas, según UNFPA





# Pionera de 'mil batallas' políticas

*Ana Guadalupe Martínez —una de las mujeres más respetadas en el espectro político por su trayectoria en la lucha social—, con tres hijos y dos sucesos inesperados que marcaron su vida, se ha ganado un nombre en la historia sociopolítica de El Salvador. Esta salvadoreña ilustra aquella frase de cierto famoso revolucionario: “Hay que endurecerse sin perder la ternura”.*

**M**artínez se incorpora a la lucha estudiantil en 1973, como respuesta a una solicitud de ayuda de un grupo inicial del Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP). Ajena a los grandes debates que se suscitaban en su alma máter, la Universidad de El Salvador, desde los años 68 al 70, acerca de la coyuntura política en esos tiempos, Martínez empieza a encargarse de actividades logísticas y de propaganda del ERP.

Más de quince años recorriendo zonas totalmente intransitables para el típico peatón capitalino, por la mente de Martínez pasaban escenarios ineluctables para todo combatiente de la época. Las represalias a los seres queridos

de los miembros de grupos insurgentes generaban una ansiedad inenarrable. Hasta que un día, en los años ochenta, su militancia le pasó factura a su familia: el asesinato de su hermano, quien de alguna manera vaticinó la tragedia.

“Yo estaba recién en la lucha, y no me di cuenta sino hasta días después de que él había sido asesinado junto con su esposa. Eso me marcó tremendamente porque mi hermano no tenía militancia política ni simpatía muy cercana a lo que yo había decidido hacer. Y me acuerdo de que discutimos una vez porque él no estaba de acuerdo. Me dijo: ‘Fíjese que usted va a ser la causante de mi muerte’. Y cuando eso ocurrió me sentí profundamente golpeada porque solo recordé las palabras que él me había dicho: ‘Por su culpa me van a matar’. Y eso me marcó muchísimo”, cuenta Martínez con mucha emoción.

Con todo, un hecho —que fue el que inspiró la redacción del libro *Las cárceles clandestinas*, de su autoría— revela la experiencia de su captura en una base de la extinta Guardia Nacional, en la que estuvo privada de libertad durante siete meses.

Martínez fue una militante muy respetada dentro de las filas del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN). Era conocida como “comandante María”. Fue una de las fundadoras del ERP junto con Joaquín Villalobos. Desde el final de la guerra, centra sus esfuerzos en la reinserción de los desmovilizados, organizando diversos institutos, ONG y asociaciones. Igual que el resto de la dirección del ERP, asume también el retorno a la vida civil finalizando sus estudios y especializándose en medicina preventiva.

Esta mujer también fue miembro de la delegación negociadora de la paz en nuestro país. Pocas mujeres se pueden ufanar del hecho de ir más allá de la actividad política y asistir, en un momento histórico de la vida del país, como firmante de los acuerdos de paz. Actualmente es secretaria adjunta del Partido Demócrata Cristiano y diputada suplente de la Asamblea Legislativa.

Sobre sus proyecciones, Martínez le puso un límite a su tiempo como política. “Bueno, yo ya tengo bastantes años de andar en la política y tengo que tomar la decisión del retiro. He decidido que en los próximos cinco años todavía me quedo en la política y luego estaré haciendo cosas más personales” —analiza muy optimista.

Una de sus realizaciones es haber tenido la bendición de ser madre, pese a que su entorno no fue el mejor. “Mis hijos nacieron en medio de la guerra. Eso no fue fácil porque fue una decisión de varios años. La sensación de que iba a la vejez y no tenía hijos empezó a moverse en mí, y dije: ‘Yo quiero ser madre’. Y decidí tenerlos; y son los que tengo ahora” —comenta con una leve sonrisa.

Hoy, después de largas décadas y ‘mil batallas’ políticas luchadas que Martínez tuvo durante su vida, algunas reconocidas y otras que las tiene en el silencio de sus pensamientos, sigue siendo un ejemplo de que las mujeres pueden equilibrar la balanza del liderazgo y utilizarlo para finalidades sociales. Ana Guadalupe es la prueba de una mujer que ha cruzado por caminos llenos de adversidades sin perder la ternura y el compromiso con la labor política. Ella es una persona que sigue viviendo el aquí y ahora, sin anclarse en épicas pasadas, que está aferrada al quehacer político cotidiano nacional y a su privilegio de ser madre.



# Una economista que trasciende en la política

*Compromiso, dedicación y carácter son las tres cualidades claves para triunfar en la política. Ana Vilma de Escobar ha sabido aplicar estos tres atributos, lo que le ha permitido ser una mujer exitosa desde esa plataforma.*



**S**u nombre ha dejado huella en El Salvador por la amplia trayectoria que ha registrado al ocupar diferentes puestos públicos. Fue directora del Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS); se destacó por ser la primera mujer en ser

elegida vicepresidenta de la República; y hoy en día forma parte del grupo de mujeres parlamentarias de la Asamblea Legislativa. Hablamos de Ana Vilma de Escobar, una economista que se ha ganado a pulso el reconocimiento de ser una de las mujeres más sobresalientes en la palestra política nacional.

Llegar al ISSS fue todo un reto para ella, pues tenía que administrar una institución que en aquella época tenía 11 mil empleados y más de doscientos centros de atención. Uno de los cuestionamientos que tuvo por parte de sus adversarios en su momento fue el porqué una economista lideraba la autónoma y no un médico, que podía tener una mayor conexión con el quehacer del sector Salud. Asegura que nunca ha sentido rechazo por ser fémina en las áreas en que se ha desempeñado; y eso se lo debe a los valores que le inculcaron sus padres desde su niñez.

“Yo no he vivido discriminaciones como mujer. Desde que era una niña mis papás me empoderaron. Vengo de una familia donde somos cuatro mujeres. (Ellos) nunca nos trataron diferente. Los retos estaban allí. Quizás eso me hizo sentir que podía, que tenía

la capacidad y la obligación de salir adelante” —afirma de Escobar.

Su paso por la vicepresidencia de la República fue considerado un hecho histórico. Su trabajo desde ese cargo estatal se concentró en la búsqueda de inversión extranjera y la generación de empleo. Durante esos cinco años de administración se establecieron empresas de *call center* y compañías de la industria textil, entre otras inversiones. “Lo primero que me preguntaban los inversionistas no era el tema de seguridad, que podríamos crear los salvadoreños que era el tema que más les preocupaba. El tema principal era la educación de los salvadoreños” —comenta la diputada.

En el ámbito personal, la legisladora también ha fomentado en su hija Ana Guth el valor de la libertad, cediendo espacios para que pueda realizarse tal como lo ha hecho ella. “Yo soy una mujer que me he realizado; y no busco que mi hija aprenda otro idioma, toque piano, baile, que se meta en política, que le guste lo que a mí me gusta, porque yo he desarrollado mis capacidades y ella tiene que desarrollar las suyas” —asegura.

El tiempo en familia es valioso, por lo que esta mujer sabe organizarse a la perfección, pues tiene tiempo para disfrutar de sus nietos, de su hija y de su esposo.

Una de sus aficiones es la fotografía. De hecho, reconoce que en algún momento de su vida se encontró con el dilema de si hacía carrera en la política o en la fotografía. Además, es una profesional que gusta de la lectura, sobre todo de lo relacionado con la legislación de El Salvador y Latinoamérica, sin dejar a un lado la información que se genera a través de las redes sociales, siendo Twitter su preferida.

# Una empresaria exitosa y feliz

*Con 31 años al frente de Exporsal, Elena María de Alfaro es una empresaria exitosa que ha logrado exportar las artesanías salvadoreñas a 38 países, principalmente en Europa.*

**C**ontagiarse del carisma y las ‘buenas vibras’ que irradia doña Nena de Alfaro —como es conocida— no representa una tarea difícil para cualquier persona que decide entablar una conversación con ella. Su buen sentido del humor, su hiperactividad, pero sobre todo las energías que proyecta, sin dejar a un lado los buenos consejos de su madre, Cecilia Castro Lara, quien fue la creadora de Exporsal —una empresa salvadoreña con cuarenta años de funcionar en el mercado y que se dedica a la exportación de artesanías a países como Eslovenia, Eslovaquia, Hungría, Turquía, Finlandia, Noruega, Suecia, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Francia, Alemania, Inglaterra, España, Suiza, Italia, Israel, Líbano y Estados Unidos, entre otros—, la han sabido guiar en el mundo empresarial.

El legado de su madre, que se ha basado desde sus inicios en la creación de trabajo en el área rural, ha calado a la perfección en la forma de guiar la compañía. Una muestra de ello son sus colaboradores, en su mayoría artesanos, quienes se dedican a la fabricación de hamacas, sillas-hamacas, cortinas de baño, manteles y cojines, entre otros productos, los cuales tienen un volumen de producción aproximado, por cada línea de producto, de 8 mil piezas mensuales.

“En lugar de ponernos a llorar en una esquina por las metidas de pata o porque nos ha ido mal, lo que hacemos es analizar esa experiencia y ver qué es lo que nos llevó ahí. ¿Cómo mejorar y cómo ir más arriba? Eso nos ha ayudado a mantenernos como líderes. No debemos tener miedo de inventar; no hay que tener temor ante las vicisitudes” —señala la empresaria.

Otra de las claves para tener éxito —asegura— es la innovación. Es por ello que su portafolio de productos se ha ido ajustando en la medida que lo va exigiendo el mercado. Hoy las tradicionales



hamacas se han convertido en sillas-hamacas, que presentan una diversidad de opciones en cuanto a colores y texturas. Este producto, junto con los cojines de diseños exclusivos, representa la principal apuesta para la empresa “Exportaciones Salvadoreñas”, con el que esperan conquistar dos países más: Ucrania y Rusia.

Esta empresaria tiene bien claro que la filosofía se debe heredar. Es por eso que su hija Cristina ya está tomando las riendas de la compañía. “Yo, en cinco años, voy a estar pisando casi los setenta años. Espero que para ese entonces me pueda estar retirando. Pero mi hija dice que yo nunca me voy a retirar (sonríe).”

El tiempo que demanda Exporsal en su vida es significativo. No obstante, la ejecutiva también se dedica a otras instituciones a las que aporta su experiencia profesional. Actualmente es la presidenta de la Fundación Empresarial

para la Acción Social (Fundemas); forma parte de la organización Voces Vitales; es senadora de la Universidad Tecnológica de El Salvador; está integrada en la institución Iniciativa para la Competitividad, así como en la Fundación Humanitaria. Además, pertenece al Consejo Consultivo de la Sociedad Civil del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y figura como asesora de la Cámara de Comercio de El Salvador. Cuando le queda un pequeño espacio, logra distraerse con juegos de lógica como el sudoku o los crucigramas, aunque confiesa que la cocina también es una de las actividades que más disfruta en su tiempo libre.

Elena de Alfaro dice sentirse feliz porque ha logrado tener una buena cosecha en la diversidad de áreas en las que se ha desempeñado. Su liderazgo y su participación activa la distinguen como una mujer salvadoreña triunfadora.



# El ímpetu emprendedor de una mujer perseverante

*Ena Margarita Guardado es una mujer de espíritu alegre, luchadora, y no se deja vencer tan fácilmente por el miedo. Inició su camino en la vida desde muy joven con múltiples tropiezos; pero ha logrado cumplir su sueño: ser una empresaria de éxito.*



**E**mprender un negocio no ha sido tarea fácil para esta mujer. Tuvo tres intentos fallidos por montar una empresa que le permitiera realizarse. Pero su ímpetu luchador y perseverante fueron los dos componentes que la motivaron a salir adelante. Actualmente es la propietaria de "Quick Rent a Car", una compañía que en sus inicios se limitaba al servicio de *car wash*. Doña Ena —como es conocida—, sin tener conocimiento de autos pero con todas las ganas de triunfar, se aventuró en este mundo de los automóviles.

Guardado es una mujer que no se deja vencer por las barreras. Un día vio unas instalaciones abandonadas en un predio

baldío, con un rótulo de alquiler; y de ahí nació la idea de instalar un *car wash*. En ese momento lo inauguraron con el nombre de "Multi Service Merliot", pero a medida que iba creciendo la empresa decidió abrir nuevas líneas de servicio como taller, lubricentro, una *car boutique* y la renta de vehículos. Este último atado al servicio de alquiler de apartamentos en la playa "Vistas de San Blas", con el propósito de ofrecer a los clientes un paquete completo, siendo su principal segmento los turistas estadounidenses.

Sus emprendimientos han dado como resultado la generación de empleos, contribuyendo económicamente a los hogares de veinte familias. Todos estos esfuerzos han sido posi-

bles gracias al apoyo que ha tenido de su familia y especialmente de su esposo. "Siempre he tenido a la par a un esposo maravilloso, que me ha apoyado en todas mis ideas; por muy locas que parezcan, siempre las ha apoyado", menciona con una sonrisa de satisfacción.

Uno de sus logros recientes fue el nombramiento, por parte de Voces Vitales, como "Empresaria del mes" por su éxito y trayectoria. Este reconocimiento la ha llenado de mucha satisfacción, porque jamás imaginó que su caso serviría de modelo para muchas mujeres salvadoreñas que tienen los deseos de superarse económicamente.

Además de su familia, esta emprendedora contó con la mentoría del empresario Román Quirós, propietario del restaurante "Zanzívar"; y también propietario de chocolates "Shaw's". Él la contrató como gerente de ventas y le enseñó las principales estrategias para montar un negocio. En 1992, Guardado inició con su primera microempresa dedicada a la enseñanza del idioma inglés.

Su tenacidad y liderazgo son elementos que doña Ena quiere transmitir a su hija, quién ya se incorporó en el negocio familiar y se prepara para asumir la dirección en algún momento determinado, sobre todo porque la empresaria piensa en un futuro dedicarse más al área social.

Hoy en día quiere cumplir otro sueño, pero este no es un negocio, sino ayudar a los jóvenes impartiendo conferencias de superación en las universidades y colegios. También quiere formar un grupo de mujeres que ha denominado "Mujeres triunfadoras", donde se motive a las féminas a que no desmayen en la lucha y que cumplan sus sueños, venciendo los obstáculos que se presenten.



# Luchando por la balanza de la justicia

*Ana Calderón de Buitrago fue la primera mujer en ocupar una de las magistraturas de la Corte Suprema de Justicia en el año de 1994, cuando rompió esquemas tradicionales, puesto que ese era un cargo que durante muchos años fue asumido solo por hombres.*

**E**n la ciudad de Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana, nació una niña que desde joven ya aspiraría a salir adelante. En la época de estudiante, específicamente cuando llegó al noveno grado, le surgió la inquietud de estudiar Derecho, pues su padre tenía varios amigos abogados; y gracias a unas charlas que tuvo con el doctor Hugo López Mejía su interés por la carrera se intensificó más. Anita —como es conocida— se ha convertido en una mujer exitosa en el ámbito profesional de las Ciencias Jurídicas. Sus primeros ‘pininos’ en el mundo laboral los hizo en el juzgado Segundo de lo Penal de San Salvador.

Posteriormente cultivó el amor por la docencia y comenzó a impartir clases como instructora en la Universidad de El Salvador hasta que cerraron las instalaciones en el año de 1972 por cuestiones políticas de ese período. Pero su deseo de servicio la motivó a trabajar por siete años en la que fue la Procuraduría General de Pobres (hoy Procuraduría General de la República), debido a que ayudaban a las personas de escasos recursos económicos para su asistencia legal. Sus intensos deseos de aprender y destacarse la llevaron a ocupar el cargo de procuradora adjunta de esa institución. Luego fue la primera procuradora adjunta para la Defensa de los Derechos Humanos de la Mujer, y formó parte también del equipo de abogados de la Comisión Revisora de la Legislación Salvadoreña.

De Buitrago logró romper esquemas en el año de 1994: fue la primera mujer que ocupó una de las magistraturas de la Corte Suprema de Justicia. “Llegar a una institución que siempre había estado dirigida por hombres

fue como abrir un camino, una ruta” —comenta la exmagistrada.

Su reto más grande como magistrada de la Sala de lo Civil fue la implantación del Código de Familia, ya que con esa legislación se podía buscar el amparo de las mujeres salvadoreñas que sufrían de violencia intrafamiliar. Posteriormente fue aprobada la ley contra la violencia intrafamiliar.

Su crecimiento profesional la llevó al viceministerio de Trabajo y Previsión Social, en la administración estatal vigente, donde ocupó el cargo de viceministra. Actualmente se dedica a las consultorías, siempre desde el área del Derecho, compartiendo su bufete de abogados con sus hijos, quienes siguieron sus mismos pasos en el estudio de las leyes.

“Dos de mis hijos estudiaron Derecho, y mi hija estudió Ciencias de la Comunicación. Ella quería seguir con la carrera de Derecho; y yo le dije que no, que ya era demasiado”, expresa con una sonrisa, recordando el suceso.

En el área personal, la familia ha sido un pilar fundamental para los triunfos que ha obtenido. Su esposo, sus tres

hijos, y ahora sus seis nietos, asegura que son lo más importante en su vida. Confiesa que no ha sido fácil llevar las dos tareas a la par, el trabajo y la familia. “Para uno de mujer trabajar en cualquier instancia todavía no deja de ser un reto, porque la mujer siempre está ligada a su familia, a atender a los hijos, las ocupaciones de la casa. Entonces, hay que compartir, y ese compartir a veces no es tan sencillo” —afirma.

Anita Calderón de Buitrago es un claro ejemplo de la lucha en la igualdad de género, y ha demostrado que las mujeres sí pueden ejercer un cargo público, sin paradigmas ni obstáculos.



# La dama que respira literatura

*A sus cuarenta años, Vanessa Núñez Hándal es una escritora salvadoreña que se desempeña como 'tallerista' de escritura creativa, editora y catedrática de las universidades del Valle y Rafael Landívar de Guatemala.*

**E**lla siempre tuvo claro su horizonte, ya que desde muy pequeña era aficionada a la lectura, principalmente de los periódicos; tomaba apuntes de aquellos datos que le resultaban interesantes. Es Vanessa Núñez Hándal, una abogada de profesión y escritora de corazón salvadoreño que ha logrado posicionarse en el ámbito cultural y que ha defendido sus ideales a contracorriente.

Aunque su familia piensa que es raro verla en esta área, que es poco apoyada en países como El Salvador, la escritora es firme al asegurar que no se arrepiente de haber decidido seguir su pasión por la literatura. Tanto fue así que en el 2002 se estableció en Guatemala donde tuvo la oportunidad de estudiar su maestría. "Mi familia no influenció en mí para mi desarrollo artístico. De hecho, preferirían que siguiera siendo abogada. Esto de ser escritora a ellos les parece extraño y poco práctico" —comenta.

*Dios tenía miedo* es una de sus recientes novelas. Es un texto que narra la guerra civil que vivió El Salvador en los años ochenta. Vanessa asegura que sus fuentes de inspiración provienen de diversos lugares: historias de personas, películas y libros, entre otros.

En su faceta artística, confiesa haber sentido discriminación. Y hace una lectura sobre este fenómeno que —asegura— inicia en casa y muchas veces es provocado por las mismas mujeres. "Todas estamos expuestas a la marginación o discriminación por el solo hecho de ser mujeres. Antes de comprobar nuestra inteligencia, antes de preguntarnos qué pensamos, se asume que pensamos o queremos lo que 'toda mujer' quiere. Y no es así. La primera discrimina-



ción viene, por lo general, del hogar mismo y no solo de los hombres. Las mujeres también nos marginamos, y mucho, entre nosotras" —señala.

La artista asegura que la única fórmula que debe reinar en el quehacer cultural es el trabajo. Con todo, su trayectoria la ha construido a base de esfuerzos y sacrificios. No obstante, señala que en esta área se podrían facilitar las cosas si existiera una política cultural institucional en la que el Estado pueda tener un papel más activo.

Una de las situaciones que ha marcado su vida fue cuando recitó un poema que aprendió en la etapa preescolar, específicamente en kínder, en el funeral de su bisabuela. A

esa corta edad, ella afirma que descubrió el significado de la muerte.

La prolífica escritora ha sido ponente invitada de la Universidad de Liverpool, Inglaterra; del Instituto Latinoamericano de Viena, Austria; de la Universidad Marroquín de Guatemala y de la Universidad de Guadalajara, México. Ha publicado una diversidad de cuentos en revistas de países tales como España, Colombia, El Salvador, Guatemala y México.

Esta mujer, quien es madre de dos hijas, exhorta a todas las salvadoreñas a buscar la literatura, a entenderla. "A las mujeres hay que hacerlas llegar a la lectura. Les va a encantar, y les dará nuevas perspectivas de vida. La literatura salva" —concluye.

# Una líder innata

*Milagro Navas tiene más de veinticinco años de estar a la cabeza de la alcaldía municipal de Antigua Cuscatlán. Su manera peculiar de trabajar la ha ubicado como una de las líderes políticas en El Salvador.*

**E**lla considera que desde que era muy pequeña ha sido una líder. Formó parte de juntas directivas, fue pionera con sus ideas y luchó porque fueran escuchadas. En su largo trayecto por la vida no ha existido la palabra egoísmo. Milagro Navas es una persona que ha arrasado con fuerza y valentía los muchos obstáculos que se le han presentado, pero su carisma, su carácter fuerte y sus deseos por triunfar la han llevado a figurar entre las mujeres más importantes de El Salvador. Su liderazgo desde la comuna de Antigua Cuscatlán, por más de veinticinco años, ha hecho que sea nombrada cuatro veces presidenta de la Corporación de Municipalidades de la República El Salvador (Comures), las últimas tres de forma consecutiva, siendo la primera mujer en ocupar la silla presidencial de esta gremial.

Navas asegura que un líder debe aprender a compartir sus conocimientos para que pueda ejercer con éxito las metas que se logre proponer. “El verdadero líder no es el que siente temor a que lo puedan desbancar —como decimos en buen salvadoreño—. El verdadero líder es el que da sus conocimientos” —dice.

Uno de sus más recientes logros ha sido el nombramiento que recibió como presidenta de la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (Flacma), propuesta por el representante de Honduras, con el apoyo de países como Paraguay, Uruguay y Brasil.

Trabajar en el desarrollo local ha sido una de sus mayores satisfacciones, y el trabajo en equipo siempre es clave para que el municipio que representa se perfila como uno de los modelos que se deben seguir. Antigua Cuscatlán ha sido un referente en algunos países europeos acerca de la buena gestión y servicio. La funcionaria reconoce que en ciertos momentos de su vida ha sido difícil enfrentar situaciones álgidas, sobre todo en el área política donde su nombre figuró como candidata a la vicepresidencia de la República para las elecciones de 2014; pero

que por diferentes motivos esa perspectiva no logró concretarse.

“A mí no me ha frustrado que no me llevaran como candidata a la vicepresidencia por Arena, porque eso fue como una aspiración que yo tenía. A mí no me ha molestado, porque yo aquí soy cabeza de león y no cola de ratón. Entonces, algún día —oiga bien—, algún día Dios va a tocar a los que dirigen los partidos y me van a dar una buena oportunidad y les voy a enseñar cómo se trabaja desde cualquier trinchera, y qué es lo que puede hacer una mujer ya en un puesto bien, bien ejecutivo” —afirma Navas.

En el área personal de esta mujer, amante de los retos, hay muchas lecciones de vida. Una de ellas —y por la que siente arrepentimiento y tristeza— es haber castigado con frecuencia

a su primogénito cuando era muy pequeño. “Si el tiempo retrocediera, lo que le pediría a Dios es jamás volver a tocar a mi hijo, porque los hijos se traen para amarlos, cuidarlos, enseñarles, pero no para castigarlos”, asegura la funcionaria con lágrimas que logra contener.

Pero lejos de ese episodio no grato disfruta su faceta de abuela. A pesar de que no ve a sus cuatro nietos con frecuencia, se le dibuja una sonrisa cada vez que los menciona. En especial a una de sus nietas a quien califica como ‘malía’.

Para Milagro Navas está claro que en los próximos cinco años seguirá mostrando su liderazgo desde la política; pero sobre todo en el desarrollo local, un sector que le apasiona y que la ha visto crecer profesionalmente durante muchas décadas.





# Obsesos por el control/ *control freaks*

*¿Cuánto control ejercer y cuánta libertad otorgar en el trabajo? El tema de los controles gerenciales ha sido objeto de discusión desde los albores del estudio de administración de empresas.*

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito de Incae

**H**enri Fayol (1841-1925), uno de los pensadores "clásicos" más reconocidos, señaló en *Administration Industrielle et Générale* (1916) que "el control consiste en verificar que todo tenga lugar de acuerdo al plan trazado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objetivo señalar debilidades y errores para corregirlos y evitar que se repitan. Se aplica a todo: cosas, gente y acciones. Todo debe someterse a control".

Los pensadores de la escuela de relaciones humanas criticaron la aplicación de los controles. Fritz J. Roethlisberger (1898-1974) observó que "diferentes investigadores encontraron un 'síndrome de círculo vicioso' por medio del cual las consecuencias disfuncionales imprevistas de los métodos tradicionales de control alentaron la búsqueda e invención continuas de sistemas de control nuevos para corregir las limitaciones de los existentes".

En el aula lo exponía de manera más sencilla.

Recuerdo que decía así: "Como el control no funciona bien, se agrega el control del control y como éste corre idéntica suerte, se añade el control del control del control. Y si éste tampoco funciona bien... seguimos agregando. Es decir, tenemos control, auditores internos y auditores externos. Y si este proceso no funciona bien...". Observaciones de este tipo, formuladas por los integrantes de la escuela de relaciones humanas, influyeron e influyen en cómo se establecen y utilizan los controles.



La discusión persiste e incluye a los *control freaks*. La expresión es traducible como “los obsesos por el control” aunque la palabra *freak* —se pronuncia *frik*, si mis conocimientos no me fallan— también describe a una persona rara o extravagante.

¿A quién o quiénes se refiere esta denominación? H. Kirwan-Taylor dice lo siguiente (*Management Today*. Londres: marzo de 2007): “La preocupación por los detalles y una determinación por hacer las cosas bien constituyen características admirables. Estas virtudes se transforman, en algunos casos, en un comportamiento obsesivo que inhibe la autoexpresión en el trabajo”. Quienes se comportan así dominan las reuniones (son hostiles cuando se los desafía), insisten en revisar el trabajo de cada persona, son los primeros en llegar y los últimos en irse y hacen la vida imposible.

Los *control freaks* controlan todos los aspectos de su entorno e intentan reunir la mayor cantidad posible de información. Su comportamiento va más allá de la tarea del momento. Afecta a otra gente. No solo tratan de dominar su entorno y poner orden en lo que perciben como caos, sino también intentan controlar cómo otras personas piensan y se comportan. Se caracterizan por su desconfianza en las habilidades de los demás, y esto puede hacer difícil trabajar con ellos.

Existen distintos grados de *control freaks*. Un psicólogo industrial señala que lo habitual es un problema de comportamiento que se pone de manifiesto cuando una persona progresa y llega a una posición de liderazgo.

Necesita el apoyo de otros para cumplir con sus objetivos y no puede dejar de controlar. Esta actitud es a veces considerada —entre otros, por Steve Jobs— una característica positiva e indispensable para alcanzar el éxito. También hay quienes señalan que no se puede tener éxito en el mundo moderno, donde el procesamiento de la información es un prerrequisito para el progreso, a menos que se busque la perfección y sea un obseso con los detalles. La mayoría de las personas parecen considerar como características buenas la concentración, la atención por los detalles y los estándares personales elevados.

Mis preferencias siempre se inclinan por un importante grado de delegación y libertad en el trabajo; pero ciertos acontecimientos me hicieron volver sobre el tema.

Los diarios de mayo y junio de 2007 informaron acerca de una serie de problemas, seguramente conocidos por muchos lectores y lectoras. La información publicada en *The New York Times* señaló lo siguiente: (6 de mayo) El glicol dietileno es un solvente industrial, utilizado a veces como anticongelante. Los falsificadores lo han utilizado en lugar de glicerina en diversos productos medicinales, lo cual causó cientos y hasta miles de muertes. Otro producto industrial, melamina, se incluyó en alimentos para mascotas y causó la muerte de miles de perros y gatos; (15 de junio) Un fabricante de juguetes retiró del mercado varios de sus productos y sus accesorios al enterarse de que las pinturas roja y amarilla

empleadas para decorarlos contenía plomo; (26 de junio) Un importador retiró del mercado 450.000 neumáticos radiales después de informar que su proveedor en el exterior omitió un dispositivo de seguridad.

Algunos de los aspectos de estos problemas fueron descritos así: (5 de junio) Varios intermediarios dijeron que ubicaron a los fabricantes de los productos venenosos a través de publicidad *on line* y de páginas web donde se comercializaban *commodities*. Las empresas no se preocuparon por visitar a los fabricantes o investigar sus antecedentes; (17 de junio) El veneno pasó por varias manos. El original del certificado de análisis provisto por el fabricante, el cual describe el contenido del embarque y su origen, no acompañó el producto en sus movimientos alrededor del mundo; (20 de junio) a lo largo de los últimos veinte años, las empresas generalmente se manejaron con la siguiente estrategia: fabricar lo más posible en lugares donde los salarios son una fracción de lo que son en los Estados Unidos; y distanciarse de la producción en el extranjero. Es habitual que no sean propietarias de las fábricas y no dicen mucho acerca de estas.

Conclusión: los problemas de *offshore outsourcing*, descritos aquí en forma muy somera, son muy serios y revalorizan los esfuerzos de los *control freaks*. En estos casos el trabajo de un número adicional de *control freaks* —en su versión más aceptable— hubiese sido muy bueno para todos.



# ¿Reclutamiento futurista?

*Todo apunta a que la tecnología podría convertirse en la herramienta idónea para reclutar al recurso humano.*

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito de Incae

¿Cómo ubican las empresas a los buscadores de trabajo pasivos (los que no buscan trabajo) cuando no los conocen? Un autor recomendó no buscar currículos sino personas. En consecuencia, “un reclutador que intentase ubicarlos en internet, en lugar de buscar currículos debería husmear, por ejemplo, en listas de asistentes a determinados seminarios o conferencias o en sitios como LinkedIn”.

Otro artículo redactado hace unos meses de diferencia, dijo esto otro: “Un especialista

en *marketing* expresó que un currículum vitae está espectacularmente mal equipado para lograr que alguien se destaque. En cambio, su perfil en Facebook dice mucho más acerca de la persona. Lo cierto es que los empleadores aprovechan en forma creciente esta fuente de información no solo para investigar a postulantes, sino también para detectar a personas talentosas que no buscan trabajo”.

Ninguno de estos artículos mencionó, dada su novedad, el esfuerzo llevado a cabo

en los últimos tiempos por empresas nuevas que se dedican a desarrollar programas para identificar, en la gran masa de datos disponibles en internet, a especialistas en distintas actividades de computación programas que eventualmente podrían aplicarse a búsquedas de otros especialistas tales como diseñadores de sitios web, analistas financieros y vendedores de negocios minoristas.

E. Swallow dijo en la revista *Forbes*: “La ubicación y contratación de los mejores



“ Un especialista en *marketing* expresó que un currículum vitae está espectacularmente mal equipado para lograr que alguien se destaque. En cambio, su perfil en Facebook dice mucho más acerca de la persona. ”

talentos técnicos constituye un desafío tanto para las grandes empresas como para las nuevas. A veces lleva meses y hasta años formar un equipo adecuado. Una empresa nueva intenta ayudar a los reclutadores a encontrarlos. A tal efecto está desarrollando una herramienta llamada *RemarkableHire*. Esta es esencialmente un buscador para ubicar a quienes discuten apasionadamente y se reúnen *on line* alrededor de temas tecnológicos y de diseño.

“Busca en sitios como GitHub, Hacker News, StackOverflow, Quora y Twitter. En la actualidad, esta herramienta obtiene y ordena resultados provenientes de veinte sitios distintos mientras se planea llegar a 50” (Find Top Tech Talent Whether They’re Looking or Not, 19 de junio de 2012).

M. Richtel, en un artículo publicado en *The New York Times, online*, citó el ejemplo de un técnico en computación “que fue descubierto por medio de una tecnología que plantea cuestiones importantes acerca de cómo la gente es reclutada y contratada, así como la posibilidad de que en el proceso gente de gran talento pueda ser dejada de lado. El concepto ‘novedoso’ consiste en concentrarse menos en aquello que los reclutadores consideran es un indicio tradicional de talento, tal como ser egresado del MIT [Massachusetts Institute of Technology] o empleado de Google, y concentrarse más en aspectos básicos, tales como ¿cuán bien se desempeña la persona? ¿Qué puede hacer? ¿Se puede esto cuantificar? La tecnología utilizada es un producto de Gild, una empresa fundada hace un año y medio, que integra un grupo de empresas nuevas que buscan automatizar el descubrimiento de programadores talentosos —una especialidad en gran demanda—” (How Big Data is Playing Recruiter for Specialized Workers, 27 de abril de 2013).

El artículo señala que en los últimos tiempos un creciente número de empresa-

rios y miembros de la comunidad académica están aplicando *Big Data* (expresión de la jerga técnica que describe un volumen masivo de datos) al estudio de los recursos humanos y a la búsqueda de talento generando una nueva especialidad denominada “ciencia de la fuerza de trabajo” —*workforce science*.

“Gild investiga si estas tecnologías pueden predecir el desempeño de un programador y busca claves en internet: ¿cómo ven su trabajo otros programadores? ¿Es reutilizado? ¿Cómo comunica sus ideas? ¿Cómo se maneja en las redes sociales? La empresa también utiliza su tecnología para sus propias búsquedas.” En un caso particular su algoritmo identificó a un candidato, que posteriormente contrató, que tenía el puntaje más alto en programación en el sur de California. “El algoritmo toma los datos y calcula cerca de 300 variables referidas a una persona: los sitios que visita con frecuencia; su

lenguaje, positivo o negativo, para describir distintas tecnologías; los proyectos en los que trabajó y durante cuánto tiempo; y (pese a lo señalado anteriormente) dónde estudió y cómo fue evaluada esa casa de estudios.”

Otras empresas nuevas, como Entelo, TalentBin y la mencionada RemarkableHire, compiten con Gild en un campo donde la tecnología está en sus comienzos. Lo novedoso de estos esfuerzos no ha impedido el surgimiento de distintas opiniones a favor o en contra. Una señala que bien vale la pena tratar de ver qué resultados se obtienen por medio de la aplicación de esta tecnología al reclutamiento de personal a la vez que plantea la duda acerca de si un algoritmo constituye una mejora en relación con lo habitual: juntar currículos o recomendaciones y utilizar las señales tradicionalmente asociadas con el éxito.

Otra opinión dice que la búsqueda en la masa de datos puede ayudar al reclutamiento y la contratación siempre y cuando se recuerde aquello que los datos no pueden revelar, como el instinto y el carisma. Una tercera expresa escepticismo ante la posibilidad de que un algoritmo pueda ser un buen sustituto de una buena referencia proveniente de un empleado de confianza. No obstante estas opiniones, no hay que descartar que en el futuro alguien que no buscaba trabajo nos cuente que “cambié de empresa porque un algoritmo me reclutó y seleccionó para ocupar una nueva posición” —concluye.





# RS: una herramienta de gestión sostenible

*La responsabilidad social (RS) es un compromiso, en su modelo de negocios, que ha sido implantado en las compañías multinacionales. El reto es permeabilizar el concepto en las pequeñas y medianas empresas, afirma un especialista en el tema.*

**María José Monjarás**  
Jefa de publicaciones, Utec

“Cumplir la ley no significa ser responsable, cumplir la ley es ser legal, pero ser socialmente responsable es ir más allá de la ley.” Bajo esta premisa, el experto español Juan Royo Abenia habla con propiedad de la RS como herramienta de gestión sostenible, la cual asegura debe ser asumida por todas las organizaciones empresariales, desde la más pequeña hasta aquella que tiene el carácter de ser una compañía multinacional. De hecho, explica que en países como España y Europa, en general, las primeras empresas que aplican prácticas responsables en un sentido estricto de la conceptualización son las multinacionales orientadas al sector de telecomunicaciones, banca, así como de

industrias con un nivel mayor de complejidad como la textil.

“Esas multinacionales son las primeras que han implantado políticas de responsabilidad social, porque desde el sector público ya han ejecutado consejos o directrices, que no son obligatorios pero que todas las empresas que cotizan en el mercado bursátil las cumplen. Entonces, entre todas se regulan, se obligan a cumplir esos consejos. Al estar cotizando en mercados financieros, la transparencia es un requisito indispensable”, señala el especialista y docente de la universidad de Zaragoza, en España.

La responsabilidad social (RS) tiene tanta cabida en este tipo de empresas que hoy en día buscan hacer negocios con aquellos

proveedores que actúen bajo sus mismos criterios, exigiendo rigurosidad y calidad. “Por ejemplo, si tú quieres hacer negocios con Inditex, quieres comprar productos en España, ellos te van a exigir que cumplas con esos requisitos; y si no los cumples, por más barato que sea, por mucha calidad que se tenga, no te va a aceptar como proveedor” —puntualiza Royo.

Esta herramienta de sostenibilidad es producto del efecto globalizador donde, en la actualidad, los consumidores están a la expectativa de la actuación de las compañías. Muchas veces toman el papel de jueces, a tal punto que si logran detectar alguna práctica ilegal, que no esté acorde a los principios de las empresas, las castigan



con la “no compra de productos” —explica el experto.

Al hacer un comparativo entre España y El Salvador en materia de RS, Royo es muy crítico al afirmar que la diferencia entre ambos países es la dimensión, porque el primero tiene un mercado más desarrollado al contar con una bolsa de valores más potente en términos de capitalización bursátil, permitiendo la incorporación de multinacionales que cotizan en bolsa y que conlleva a la transparencia en sus registros financieros. En cambio, en el mercado salvadoreño esta práctica todavía es incipiente, ya que a las empresas no les gusta revelar su contabilidad.

Pero, más allá de las diferencias, existen acciones muy similares entre ambas naciones que han abonado a la multiplicación de esfuerzos en las prácticas responsables. Por ejemplo, solo el hecho de contar con una institución que promueve y divulga los principios de RS, como Fundemas, es un paso que los coloca en otro nivel, sobre todo porque las compañías de gran tamaño han sabido integrar acciones de RS a la estrategia general de sus organizaciones.

Sin embargo, el especialista reconoce que tanto España como El Salvador tienen un gran reto; y este es lograr permeabilizar este concepto en las pequeñas y medianas

empresas, las que probablemente ya estén aplicando algunas actividades, pero que desconocen a ciencia cierta el funcionamiento de esta herramienta de gestión.

“Las Pymes tienen una serie de problemas. Muchas veces no tienen un plan estratégico, y esto pasa por hacer conciencia del directivo, del CEO, del dueño de la empresa, a que apliquen este tipo de gestión de *management*. Muchas Pymes que no saben que hacen RS, pero que al final si lo hacen, deben ordenar sus planes y planificar acciones futuras. Deben cambiar de mentalidad” —comenta Royo.

La estrategia de RS debe estar orientada a cumplir con dos objetivos principales. El primero: la implantación de actividades sobre los siete pilares que divulga Fundemas (governabilidad, público interno, mercadeo responsable, medio ambiente, comunidad, proveedores y políticas públicas), que se convierte en un indicador estratégico; y por el otro lado, la generación de reportes o memorias de sostenibilidad donde se den a conocer los resultados de las actividades que han sido ejecutadas.

“Es obvio que la gran mayoría de líderes no creen en esto, pero también es verdad que hay muchos que sí creen en la RS. Y si no vea a Amancio Ortega, dueño de



Juan Royo Abenia

Inditex. Él es el paradigma de la RS, una de las personas más ricas del mundo. Bill Gates, exactamente igual. Ellos sí creen y la aplican a sus empresas. Parte del éxito de Inditex ha sido su política de RS. He sido testigo de sus buenas prácticas en un sector tan conflictivo como el textil; en una industria tan globalizada, tan caótica, Inditex ha conseguido pasar de 22 a 110 euros, el valor de la acción. Si eso no es un ejemplo de la sostenibilidad de la RS, pues que venga Dios y que lo vea. Para eso hay que tener una mente estratégica y rodearte de un grupo de personas que crea en el proyecto” —afirma.

Es importante destacar que cada estrategia de RS debe buscar la satisfacción de todos los *stakeholders*, es decir, de todos los jugadores que tienen interés y están conectados con la compañía: clientes, proveedores y empleados, entre otros.

Para el experto en responsabilidad social, si bien se han establecido lineamientos sobre esta forma de hacer negocios, todavía no se ha logrado que esta sea una práctica común para las empresas, instituciones de gobierno, educativas y ONG. Sin embargo, la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) quiere cambiar ese panorama en su organización. Y una muestra de ello fue la organización de la Semana de la responsabilidad social que se llevó a cabo en sus instalaciones y que contó con la participación de docentes, estudiantes, medios de comunicación y otros públicos de interés.



# Empresas B:

## una innovación en los negocios

*Lograr cambiar la forma de hacer empresa y posicionarse como una alternativa diferente son, sin duda, los objetivos de las Empresas Bienestar, una estrategia socialmente responsable de hacer negocios.*

**María José Monjarás/Javier Chávez**  
Redacción enlaces

Las Empresas Bienestar o Empresas B —como se las conoce— tienen su origen en Estados Unidos y su propósito es cambiar la forma de hacer negocios, redimensionando el sentido a la palabra éxito.

Pero, ¿qué son las Empresas B? María Emilia Correa, directora de la empresa Triciclos de Chile y cofundadora de las Empresas B, manifiesta que “son empresas que se

crean para solucionar problemas sociales o ambientales”. Además, afirma que los resultados financieros de una compañía son vistos como una herramienta que los llevará a lograr su propósito social. “No queremos generar utilidades que no pasen por construir una solución ambiental y social” —aclara.

Este sistema de trabajo ha evolucionado de forma acelerada.

En 2011 contaba únicamente con tres asociadas. A la fecha esta cifra se ha mul-

tiplicado, registrando aproximadamente un total de 700 empresas bajo esta modalidad y que están establecidas en 27 países del mundo, entre los que destacan México, Chile, Estados Unidos y Canadá. Las Empresas B están mostrando a la humanidad una forma innovadora de generar utilidades y, a su vez, ser sostenibles social y ambientalmente.

Correa destaca que en este modelo de negocio se cuenta con nuevos vehículos financieros. “Surge algo que se llama *inversión de impacto*, que son accionistas con capital paciente”, es decir, que los resultados se esperan a largo plazo. “Si el gerente dice nos ganamos 5 millones de dólares en este trimestre, pero el programa de reciclaje no lo podemos hacer bien, el tema de los empleados y el tema de salud y seguridad no logran cumplir su meta, nosotros los accionistas tenemos el mandato de decirle: ‘Nosotros no lo aceptamos en esta empresa, porque no queremos generar utilidades que no tengan como fin construir una solución social’” —sostiene.

Las Empresas B son una alternativa diferente de hacer negocios y, por lo tanto, pueden nacer o se pueden hacer. Lo que importa es que los interesados estén comprometidos con la visión social de este movimiento, respetando los intereses de los diversos públicos objetivo sin descuidar los impactos sociales y ambientales que puedan generar. “Si queremos sociedades más equilibradas, más justas, más equitativas tenemos que





“ No queremos generar utilidades que no pasen por construir una solución ambiental y social. ”

tener empresas que recuerden su propósito” —explica la ejecutiva.

Correa extendió la invitación para que los accionistas, empresarios y jóvenes emprendedores sean parte del capital paciente y certificarse como Empresas B, afirmando que es “una forma nueva de generar una sociedad más justa y más sostenible en el largo plazo. Lo que nosotros queremos en el mundo de las Empresas B es poner esa capacidad de las compañías de ser autosostenibles, de funcionar en el mercado, de solucionar necesidades de los clientes, de ponerse al servicio de la solución de problemas sociales y ambientales” —comenta.

La especialista en responsabilidad social recordó que, independientemente del tipo de compañía que se tenga, estas deben construir confianza y reputación con sus

*stakeholders*, es decir, con los diferentes actores que giran alrededor de la empresa: accionistas, proveedores y clientes, de tal manera que las prácticas sociales que se ejecuten gocen de credibilidad y de un respaldo transparente en su accionar, sobre todo porque en la mayoría de países de Latinoamérica, como Brasil, Argentina y Chile, los niveles de confianza de los ciudadanos hacia las empresas son bajos.

“La base de la construcción de confianza está en las promesas cumplidas, en la consistencia, en la honestidad y en la transparencia. Cuando uno puede considerar que los temas de responsabilidad social empresarial (RSE) son parte de una estrategia; cuando uno ha logrado que sus públicos de interés crean genuinamente que esto es parte de la propuesta de la empresa, entonces

se habrá logrado dar un paso importante” —asegura la experta.

Adicionalmente, Correa señala que las compañías deben ser consistentes entre lo que dicen y lo que realmente hacen. “No es suficiente con que nosotros implantemos la historia y saquemos y hagamos miles de cosas de RSE si lo que estamos transmitiendo a la sociedad es inconsistente con lo que estamos haciendo. Una empresa que puede hacer tremendos esfuerzos para trabajar con sus proveedores, pero que sale en los periódicos cuestionada por su situación tributaria o sus malas relaciones con sus empleados es inconsistente. Por lo tanto, la reputación y la confianza se construye en la cabeza de los ciudadanos a partir de la consistencia de las prácticas de las empresas” —afirma.

El modelo de negocios de las Empresas B se dio a conocer en el marco de la celebración de la Semana de Responsabilidad Social organizada por la Fundación para la Acción Social (Fundemas), un encuentro empresarial que aglutinó a más de 700 personas, entre empresarios, representantes de las instituciones de gobierno y estudiantes.



# No cancelar una cita en un restaurante tiene su precio

*Hacer reservas en restaurantes es parte del estilo de vida de mucha gente, pero para muchas personas no comparecer a la cita también es algo normal. Por cada reserva hecha en los restaurantes de cualquier ciudad de gran tamaño, cerca de un 20% tiene como resultado una mesa vacía que el restaurante espera llenar con consumidores casuales.*

**Wharton University**  
Redacción enlaces

**E**n una industria que, según un artículo del *Wall Street Journal*, tiene márgenes bajos, del 3 al 5%, se trata de un tipo de probabilidad que los restaurantes no pueden darse el lujo de asumir. ¿Por qué al consumidor le resulta tan fácil romper su compromiso de cenar en un establecimiento específico en el horario marcado? Según Jaelynn Oh, alumna del doctorado de Wharton, todo se resume en el valor percibido. Cuando alguien hace una reserva, en lo que concierne al restaurante, se considera que la comida, o comidas, ya se han vendido y los gerentes hacen los ajustes en sus equipos y ofertas en conformidad con ellas. Para el consumidor, sin embargo, la historia es otra.

“Las reservas son cómodas para el cliente y pueden, a veces, atraer más clientes al restaurante porque eliminan el tiempo de espera. Sin embargo, son también un riesgo para el establecimiento” —dice Oh—, destacando que la reserva es una señal de que, a la hora

de sellar el compromiso, el cliente ha valorado la oportunidad de consumir la comida de un restaurante específico más que la posibilidad de pasar ese tiempo de otra forma. Pero, en la mayor parte de los casos, la reserva es una situación que no viene necesariamente acompañada de compromiso por parte del consumidor. Si, en algún momento, él decide que no asistirá al restaurante donde hizo la reserva, y que irá a otro, él simplemente incumple el compromiso establecido. Oh analiza el problema de la no comparecencia a las reservas hechas en un documento de trabajo titulado “Fijar el precio de las reservas en restaurantes: lidiar con la no comparecencia” (*Pricing Restaurant Reservations: Dealing with No-Shows*), escrito en asociación con Xuanming Su, profesor de Gestión de Operaciones y de la Información de Wharton. Usando un modelo teórico de juego que tomó en cuenta los precios de las





comidas de los restaurantes, su capacidad y otros factores, Oh y Su muestran que muchos restaurantes podrían maximizar los beneficios recurriendo a una solución que combina la penalización del cliente que no comparece a la reserva hecha y recompensando a aquel que asiste. Además, los autores dicen que a algunos restaurantes les compensaría mucho más no aceptar las reservas.

Algunos restaurantes ya han empezado a combatir la no comparecencia. Le Bernadin, un restaurante neoyorquino con tres estrellas Michelin, especializado en marisco, cobra una multa de 50 dólares a las personas que no cumplen con la reserva que tienen hecha o que la cancelan con menos de 48 horas de anticipación. Oh dice que otros establecimientos han adoptado el enfoque de humillación pública al mostrar en Facebook y Twitter los nombres de aquellos que incumplen la reserva. Aunque la mayor parte de los consumidores no considere justo que se les cobre por la comida que no consumieron,

los investigadores resaltan que, “para los dueños de restaurante, su negocio tiene que ver con comida y también con espacio”.

“Para ellos, un espacio desocupado en la mesa es lo mismo que una máquina en una fábrica” —dicen Oh y Su—. “Cuando la máquina no produce, se pierde dinero.” Algunos restaurantes —añade Oh— hacen un seguimiento de los clientes que no cumplen con las citas y les niegan la posibilidad de hacer futuras reservas. El año pasado, otro restaurante de Nueva York, el Eleven Madison Park, empezó a cobrar 75 dólares por cliente que dejaba de comparecer a su cita o cancelar de manera oportuna —informó el *Wall Street Journal*.

“Otros restaurantes con cartas de precios semejantes cobran menos: 50 o 20 dólares” —dijo Oh—. “Queríamos saber cuál es el nivel acertado para la maximización de los beneficios que debería orientar el cobro realizado por los restaurantes. De un lado, algunos están recurriendo a sistemas de

incentivos para estimular a las personas a que acudan más. Esos restaurantes están dando descuentos a los clientes que asisten y ofrecen, inclusive, diferentes niveles de descuentos dependiendo de la demanda o popularidad de un horario específico.”

Con su modelo, los investigadores descubrieron que cobrar 50 o 20 dólares no basta para compensar el coste de la no comparecencia a un restaurante. Ellos dicen que los restaurantes deben imponer una tarifa por la no comparecencia que sea equivalente al coste de comer allí: por ejemplo, si alguien hace una reserva para cuatro personas en un establecimiento donde las comidas cuestan 50 dólares, la tarifa ideal por la no comparecencia debería ser 200 dólares, o el equivalente en términos de comida y bebida a cada uno de los miembros del grupo. “Fue una conclusión sorprendente, porque la mayor parte de los restaurantes no cobra un valor tan alto por la no comparecencia del cliente” —observa Oh—. Sin embargo —según dice— algunos restaurantes siguen ese modelo con la venta de *tickets* para menús de precio fijo. “Si el cliente no aparece, él pierde el valor nominal del *ticket*” —dice Oh—. “Es un medio inteligente de cobrar por la no comparecencia del cliente. Aunque el precio que debe pagar la persona por la no comparecencia sea el mismo, la psicología detrás del *ticket* es diferente.”

Pero Oh y Su dicen que los restaurantes no conseguirán aumentar los beneficios penalizando solo a los que no se presentan a las reservas realizadas. Ellos deberían también recompensar a aquellos que sí comparecen. “Si un restaurante estuviera dispuesto a hacer discriminación de precio, tendría que dar un descuento a los clientes que (...) corren el riesgo de que tengan que pagar una multa por su no asistencia” —dicen los autores—. “Como la decisión de entrar en el restaurante (sin reserva previa) constituye una alternativa a la reserva, hay una presión sobre el restaurante para que haga la opción de hacer reserva más atractiva cobrando un precio menor por ella.”

La investigadora llama la atención sobre el hecho de que los resultados detallados en el estudio muestran solo lo que es considerado ideal desde el punto de vista de las matemáticas. “A la hora de introducir de hecho una política en la empresa, los restaurantes deben tomar en cuenta que los clientes frecuentan lugares caros porque tal vez quieren mostrar que son personas muy sofisticadas y que no están dispuestas a esperar” —dice Oh—. “En esos casos en que los clientes son muy sensibles a la espera, el restaurante podrá beneficiarse aceptando reservas, y no solo tomando clientes sueltos, aunque ese mercado sea grande.”





*Netflix estuvo a punto de convertirse en un mal ejemplo que no se debía seguir, pero lejos de eso supo resurgir de sus cenizas; hizo lo más importante que toda empresa debe hacer: servir a sus clientes.*

#### **Wharton University**

Redacción enlaces

**E**n el primer trimestre de 2013, las acciones de Netflix fueron las que presentaron mejor rendimiento en el índice Standard & Poor's 500. Nadie en Wall Street esperaba eso de la empresa de *streaming* y de alquiler de DVD. Para muchos observadores, Netflix había tocado fondo en 2011, año en que sus acciones bajaron después de un aumento inoportuno y mal recibido de los precios de los servicios en julio que coincidió con el anuncio de que la empresa separaría el negocio de *streaming* del negocio de alquiler de DVD. El plan acabó por no concretarse, sin embargo las acciones

de la empresa, cuyo rendimiento era notable en aquella época, se devaluaron de forma drástica hasta los \$53.80. El 13 de julio de 2011, las acciones de Netflix habían alcanzado los \$304.79 durante el día, concluyendo con un valor récord de \$298.73.

En aquella época, los analistas acusaron a la empresa de ser insensible y de comportarse de forma arrogante. La dirección de Netflix parecía dispuesta a sacar hasta el último centavo de una clientela muy leal que se enfrentaba en aquel entonces a un período de recesión.

La empresa estaba a punto de convertirse en un mal ejemplo que no se debía seguir.

En lugar de eso, acabó volviéndose la versión americana de la empresa que supo resurgir de sus cenizas. Según especialistas de Wharton y de otras instituciones, la historia de la revolución que experimentó la compañía refuerza los principios básicos de una empresa bien gestionada. Netflix supo tener paciencia. Aprendió de los errores, se encariñó con su estrategia y no escuchó las críticas negativas. No cedió a las exigencias de Wall Street, que quería resultados mejores en el trimestre siguiente. No cambió de rumbo en medio del camino en busca de ganancias de corto plazo a costa de un probable retorno mayor más

adelante. Por encima de todo, sin embargo, Netflix hizo lo más importante que toda empresa debe hacer: servir a sus clientes.

“Netflix es un estudio de caso fantástico de una empresa que hizo bien las cosas durante diez años”, observa Peter Fader, profesor de *Marketing* de Wharton, que es también director del Proyecto de Analítica de Wharton (Wharton Customer Analytics Initiative). “Ella transformó un negocio centrado en el producto cuya única preocupación era su *stock* y la adquisición de películas sin ninguna preocupación explícita por el cliente.”

El renacimiento de la empresa se confirmó cuando sus acciones subieron un 25% el 23 de abril, un día después de haber anunciado beneficios trimestrales de 31 céntimos por acción, superando en mucho las proyecciones de 19 céntimos por acción de Wall Street. La empresa añadió dos millones de suscriptores nuevos a su servicio de *streaming* en el primer trimestre de 2013. Las acciones prácticamente se triplicaron en los ocho meses anteriores llegando a \$217.94, su valor más elevado desde septiembre de 2011 (Actualmente, las acciones de la empresa están en torno a \$220.)

Para Fader, lo que distingue a Netflix de la competencia es que la empresa adoptó un enfoque radical de ventas y *marketing* que no consideraba a su clientela “gente sin rostro

y sin nombre que consumía el *stock* de la compañía. Esta es la razón por la cual Netflix no fue asfixiada por Blockbuster y por Walmart.”

El secreto de la empresa fue la investigación innovadora que hizo de sus clientes. En 2011, cuando la crítica acusaba a Netflix de elevar de forma drástica los precios, la empresa reconoció que debía hacer algo para suavizar la tormenta de relaciones públicas que se abatió sobre ella. Los trabajadores de Netflix contaban con datos según los cuales los suscriptores del servicio, aunque estaban momentáneamente ofendidos, no pretendían abandonar la empresa para siempre.

Según Fader, Netflix supo comprender la importancia de percibir lo que deseaba su público. Como la empresa fue capaz de entender las diversas idiosincrasias de su público —en lugar de tratarlo como si fuera algo único, un universo homogéneo—, eso le permitió crear productos según esos perfiles. “Netflix sirve a su clientela” —dice Fader—. “Pero la empresa no cree en una solución única para todos, lo que sería una especie de denominador mínimo común. Las empresas tienen que deconponer y analizar su público.” “Además, la empresa fue lo suficientemente inteligente para mantenerse fiel a su estrategia, lo que le impidió perder el rumbo con el fiasco público de 2011” —añade Fader—. “Fue una tempestad en un vaso de agua para Netflix.”

La empresa también demostró perspicacia de relaciones públicas al buscar un acercamiento a su público y aceptar la derrota que él le impuso. “La gestión de la empresa se ha mostrado atenta a lo que dicen los suscriptores y por eso dio marcha atrás en su decisión de dividir en dos los negocios de *streaming* y de DVD”, observa Jehoshua Eliashberg, profesor de *Marketing* de Wharton.

“Netflix acertó en dos cosas”, añade Eric Bradlow, que es también director adjunto del Proyecto de Analítica del Cliente de Wharton (Wharton Customer Analytics Initiative). En primer lugar, ella se disculpó por crear una doble estructura de precios y por aumentar los precios de los servicios. La reclamación de los clientes y la pérdida de suscriptores sirvieron también como señal de alarma para la empresa de que su público tenía otros canales de medios a los que podría recurrir —entre ellos Hulu y Amazon Instant— y que no era tan leal a Netflix como imaginaba el liderazgo de la empresa.

“En segundo lugar, Netflix se preocupó por su base principal de buenos clientes” —dice Bradlow—. “En otras palabras, en lugar de intentar transformar usuarios esporádicos en usuarios frecuentes, la empresa se dio cuenta de que ya tenía numerosos clientes confiables y que había otros clientes buenos allí fuera a la espera de ser conquistados.”

# Series de Netflix

*Una economía en recesión, o que esté recuperándose lentamente de una recesión, rara vez es una buena noticia para quien vive de su salario, principalmente para los nuevos contratados.*

Netflix tiene a su favor el hecho de que no permitió que las críticas de la prensa y la desbandada de clientes en 2011 se volvieran un elemento de distracción que la desviara de su curso. “La empresa no perdió el aliento, a pesar del hipo” —dice Bradlow—. “Ella persistió en su visión y se adaptó al cambio de los tiempos. La visión de la empresa valora el cliente calculando su valor a largo plazo y tomando decisiones prácticas sobre cómo descubrirlo.”

Es el caso de “House of Cards”, primera serie producida de forma original por la empresa. Estrenada por Kevin Spacey, ganador de un Oscar en dos ocasiones y

basada en una serie británica del mismo nombre, “House of Cards” puede parecer a primera vista una idea excéntrica. Lo mismo que otro proyecto de *marketing* de importancia para la empresa: una nueva serie de episodios de “Arrested Development”, una comedia de situación extraña que consiguió seguidores de culto cuando fue emitida por Fox entre 2003 y 2006, pero que nunca consiguió llegar a un público más amplio. Se lanzaron quince nuevos episodios de la serie el fin de semana de Memorial Day, lo que permitió al público ver, de un solo golpe, la temporada entera. (Netflix usó un método de lanzamiento similar en el caso de “House of Cards”.)





Aunque esa fórmula tal vez no tuviera éxito en las empresas de medios en general —dice Fader—, en el caso de Netflix funcionó porque su objetivo fue el público específico de la empresa. “House of Cards” es un excelente ejemplo de eso. “Aquí, Netflix presenta una serie dirigida al cliente de la empresa. No es una serie por la que la televisión abierta habría apostado, porque no tiene un llamamiento amplio. Lo mismo se puede decir de la reanudación de ‘Arrested Development’, una serie extraña en que poca gente se interesó. Sin embargo, ella atiende los intereses de los clientes más valorados de Netflix.”

Los clientes de la empresa “tenden a ser más jóvenes que en el resto de compañías”, según explica Tony Wible, analista de investigación de Janney Capital. “La característica de ese público es que él valora la comodidad que Netflix ofrece. La palabra clave es *accesibilidad*. Pero es difícil evaluar el perfil demográfico de una empresa cuyo número de clientes en EUA es de 27 a 30 millones.”

“Pero la empresa no ha sido capaz de calcular el valor del cliente sin recurrir a informaciones no sistemáticas o a grupos de discusión sin base científica.” “Es una cuestión de dólares y céntimos” —dice Fader—. “¿Hace cuánto tiempo que esas personas son suscriptoras? ¿Cuánto dinero nos han proporcionado? ¿Qué tipo de cliente es el más valioso de todos? Es toda una cuestión de matemáticas. La mayor parte de las empresas no funciona así. El objetivo de Netflix

es mantener al cliente feliz. La empresa ya lo ha hecho antes, y le salió muy bien.”

El esfuerzo de Netflix, sin embargo, está lejos de haber llegado a su fin. La reacción negativa al aumento de precios hace dos años muestra cómo la suerte de la empresa puede cambiar rápidamente a pesar de su base normalmente fiel de clientes. La empresa tendrá también, sin lugar a dudas, que combatir los Amazon y los Hulu de la vida, competidores de peso que quieren conquistar una parte de la base de clientes de Netflix y que también están haciendo pruebas con contenido original.

Wible, de Janney Capital, llama la atención sobre el hecho de que Netflix debe tener cuidado con la inclinación de creer que su estrategia es segura, ahora que ha dado vuelta a la situación.

“El principal revés al que la empresa puede enfrentarse consiste en concentrarse demasiado” en los controles de costes a costa del crecimiento —observa Wible—. “Netflix no puede darse el lujo de pasar (...) por una desaceleración de crecimiento en su base de clientes.” Además, la empresa es vulnerable a los caprichos de las empresas de medios cuyo contenido licencia, algunas de las cuáles les gustaría capturar una parte del público que ve películas en *streaming* y por la televisión *online*. Reed Hastings, consejero delegado de Netflix, dijo que a la empresa le gustaría trabajar directamente con las productoras celebrando con ellas acuerdos de oferta de

contenido, en lugar de acuerdos amplios con los conglomerados de medios a través de los cuales Netflix y sus clientes tienen acceso a unos pocos éxitos junto con una serie de programas no tan exitosos.

En consecuencia, Netflix optó por no renovar el contrato con Viacom. Eso hizo que su público perdiera acceso a numerosos programas de redes como Nickelodeon, BET y MTV. Al mismo tiempo, el catálogo de la empresa perdió cerca de 2 mil películas el mes pasado en títulos pertenecientes a Warner Brothers, MGM y Universal, y que serán ofrecidos ahora *vía streaming* a través de Warner Archive Instant, servicio exclusivo por suscripción. Además, el año pasado, los usuarios de Netflix perdieron acceso a más de mil películas después del fracaso de las negociaciones de la empresa con la red Starz.

“Netflix necesita expandir sus negocios internacionales y analizar cuidadosamente en qué medida su programación debe ser adaptada a su clientela” —dijo Eliashberg—, añadiendo que, “aunque el objetivo principal de la empresa actualmente consista en aumentar su base de suscriptores, es preciso que la empresa siga de cerca el coste y el nivel de inversión que la consecución de ese objetivo exige. Por último, de la misma forma que Amazon pasó de su negocio de libros al Kindle, el lector electrónico, Netflix también debería considerar el aumento de productos secundarios y relacionados, como reproductores de películas, así como otros tipos de contenido, y no solo películas.”



# Un mundo humanizado con una visión compartida

*Los humanos tenemos un sistema operativo que se llama visiones o metas y que debe estar alineado con el de la organización para lograr una visión compartida.*

**Liliana Monterrosa**

*Especialista en Recursos Humanos y Comunicaciones*

**C**arros voladores, 'robotinas' que llenen nuestro café a la cama, robots que jueguen con nuestros hijos y los cuiden, máquinas que nos produzcan exactamente lo que queremos mientras las conectamos a nuestro cerebro... Sí, suena tentador tenerlos, pero un poco futurista... O podríamos decir irreal, porque estos artefactos no son parte de nuestras organizaciones en la actualidad.

La realidad es que tenemos que tratar con personas de diferentes caracteres, culturas, y costumbres todos los días a toda hora en nuestros lugares de trabajo. Nuestras organizaciones están constituidas por seres humanos para el funcionamiento adecuado de la sociedad. Todavía no hemos llegado a las épocas donde reinen las máquinas y los humanos seamos seres relegados. Todavía vivimos en un mundo humanizado... Eso sonó a mala noticia. Sin embargo, no es así. De hecho, es una muy buena noticia porque, a diferencia de las máquinas, que se mueven mediante un sistema operativo, los humanos tenemos un sistema operativo mucho mejor; y a eso lo llamamos: *visiones o metas*.

Muchos teóricos sostienen que una visión o meta es una especie de fantasía o imaginación que no tiene realidad y que se toma como verdadera. Otros admiten que es una acción de reconocer con cuidado y atención. Sin embargo, lo importante para conceptualizar es el reconocimiento de que es verdadera su existencia, es decir, la visiones y las metas sí existen.

Según el libro *La quinta disciplina*, escrito por Peter Senge, la visión despierta el compromiso de mucha gente porque refleja la visión personal, es decir, en nuestras organizaciones son una fotografía de nuestros colaboradores, porque parte de la visión, como compañía, va ligada completamente a las visiones personales que ellos se trazan a diario. Pero ¿qué pasa cuando hay gente que ha dejado de creer en su visión personal o, mucho peor, no conoce su visión personal? ¿Qué tendrían que hacer las jefaturas? ¿De quién es la culpa?

Son muchas las preguntas que surgen en cuanto a este tema, que solo pueden ser respondidas a través de conocer a los colaboradores, de dedicar un tiempo a escuchar su verdadera necesidad para comprender en qué

momento perdió el conocimiento de sí mismo. Sin embargo, se encontrará con muchos pensamientos de los CEO (*Chief Executive Officer*) a quienes no les gusta usar este tipo de cuestionamientos por considerarlos una pérdida de tiempo; o creen que al empleado se le está pagando para que trabaje, no para que se sienta mal. Y así otros conceptos más.

Pero lo importante de destacarles a los CEO es la ventaja o la ganancia que reflejará la compañía con la realización de este tipo de actividades o aplicación de herramientas, porque cabe mencionar que una visión compartida eleva las aspiraciones de la gente que trabaja con nosotros. Y lo importante de la visión es que sea genuinamente compartida a todo nivel dentro de la compañía, encauzando la energía de millares y creando una identidad común entre gente muy diversa, lo que conllevará a un trabajo en equipo.

Por ello es importante: primero, la claridad de tener una visión o meta; y lo siguiente es el contenido de la visión: exactamente hacia dónde queremos llegar, qué queremos ganar, cómo nos vamos a sentir si ganamos. Por tanto, la meta que se limita a esperar o ver derrota de su oponente es transitoria porque es una postura defensiva, lo cual vuelve a una organización vulnerable.

Ningún colaborador, CEO, o *stakeholder* de la organización quiere que su empresa sea un lugar de alta vulnerabilidad, por lo que su visión o meta debe estar alineada correctamente con los objetivos de la empresa. Lo que debe generar la visión compartida es un compromiso.



# Un espacio para disfrutar a plenitud

*El Encanto Villas & Golf, un lugar para vivir rodeado de montañas. Un campo de golf de dieciocho hoyos y una casa club son algunas de las novedades que este proyecto ofrece.*

**María José Monjarás/Edgardo Arias**

Redacción enlaces

**E**l Encanto Villas & Golf es el nuevo desarrollo habitacional que tiene como diferenciador un campo de golf de dieciocho hoyos, cubriendo 100 manzanas de área verde de 300 con las que cuenta el proyecto. La urbanización está respaldada por Dye Desing, una compañía dedicada al diseño de campos de golf que cuenta con una reputación importante por sus campos únicos, desafiantes y amigables con el ambiente.

Este proyecto también contempla la construcción de un *country club*, una casa club que cuenta con 3 mil metros cuadrados de terreno, albergando seis canchas de tenis, cuatro canchas de *squash*, dos piscinas:

una olímpica y una *infinity*, una cafetería y un restaurante formal, entre otros. La urbanización consta de 560 lotes, de los cuales se han reservado más de 180 de los 224 disponibles en las primeras dos etapas, que se traduce en un 80% de lo que se tiene a la venta.

Este proyecto inmobiliario está ubicado en el kilómetro 19 de la carretera CA-4 a La Libertad, brindando conectividad con el resto del país; a 45 minutos del Aeropuerto Internacional de El Salvador y a tan solo 12 minutos de los principales centros comerciales. "Este es un proyecto innovador en el país y que El Salvador se lo merece.

Dentro de un año vamos a tener completas las instalaciones del *country club*, que son los dieciocho hoyos instalados listos para jugar" —afirma Rafael Castellanos, director ejecutivo de El Encanto.

El Encanto busca ser una urbanización totalmente verde, amigable con el medio ambiente. Por tal razón, las conexiones eléctricas serán subterráneas; tendrá una planta de tratamiento para aguas negras, y estas serán tratadas para luego utilizarla como riego en el campo.

Además, este complejo inmobiliario ofrece un clima fresco a cualquier hora del día, pues la zona en la que esta situado es un cañón





de colinas que recibe un flujo de brisa fresca del sur, que llega del mar, pasando por la zona boscosa. Cada lote de este proyecto habitacional tiene un precio que oscila entre 110 y 220 dólares la vara cuadrada. El cliente puede optar por un terreno que va desde mil a tres mil varas cuadradas.

Este proyecto inmobiliario está diseñado para familias jóvenes, con hijos pequeños o grandes, padres solos, personas que se están retirando o inversionistas, es “un lugar donde sus hijos podrán recibir clases de inglés, matemática, guitarra, golf y baile, entre otras actividades” —agrega Marcelo Olano, coordinador de ventas y mercadeo de El Encanto.

Para la construcción de este complejo, la casa club y el campo de golf se han invertido un aproximado de 60 millones de dólares, siendo el campo el que representa mayores costos, ya que el desembolso para su realización ha sido de 13 millones de dólares, aproximadamente.

En este megaproyecto se juntó un grupo de salvadoreños y guatemaltecos. Estos últimos ya cuentan con la experiencia en la construcción de campos de golf. “Al final, es la unión de un cúmulo de personas que creen en El Salvador que juntan sus experiencias para hacer el mejor proyecto urbanístico del país” —afirma Castellanos.

De igual manera, para la construcción de las casas que se espera iniciar a finales de este año se han mostrado interesados varios arquitectos. Entre ellos están Javier Cristiani, quien compró una parcela de lotes para empezar la edificación de casas, y Eva Hinds, quien diseñó la casa club.



60 millones de dólares es la inversión de El Encanto Villas & Golf

Este proyecto urbanístico tuvo que paralizar la construcción en 2008 debido a la crisis económica. Sin embargo, mantuvieron los permisos vigentes y realizaron obras mínimas hasta el 2011, pero fue al año siguiente que retomaron la construcción al cien por ciento al observar signos positivos en el mercado inmobiliario. La construcción de este proyecto urbanístico estará lista en mayo del 2014.



“Creemos que el crecimiento urbanístico va a llevar al crecimiento del desarrollo para todas las familias y las comunidades cercanas.”

Rafael Castellanos, director ejecutivo de El Encanto.



# De Italia con sabor: fusión de la alta cocina con una acogedora estancia

Il Bon Gustaio es uno de los pocos negocios en el país que tienen la capacidad de ser un hotel y un restaurante a la vez, mezclando el sabor y la cultura de la cocina italiana con suites minimalistas, con frescura y comodidad.

**Iván Flores**  
Colaborador

Cuando de abrir un negocio se trata, siempre vienen a la mente dos preguntas: ¿qué vendo? y ¿cómo lo vendo? En muchos casos, la respuesta termina en lanzar un producto o servicio ya hecho, o de franquicia, combinándolo con lo “moderno”. Pero el de este original hotel-restaurante no es el caso. La tradicional cocina italiana y la buena atención, muy al estilo europeo, son los componentes de

la fórmula que aplicó su dueño y a la vez chef Roberto Sartogo.

Il Bon Gustaio (‘el buen gusto’, del italiano) es un restaurante que pone la cocina italiana a un nuevo nivel de elegancia, con una amplia variedad de platillos al estilo de la Toscana. Su fundador, de origen italiano, hijo de venecianos, es residente en El Salvador desde hace dieciocho años. No posee un título en

gastronomía, pero su vasto conocimiento lo ha catapultado a las grandes ligas culinarias.

“En mi familia todos sabemos cocinar, todos somos cocineros; y me lo han inculcado. Es muy difícil encontrar a un italiano que no le guste cocinar. También me gusta sentarme frente a la mesa. Contrariamente a lo que todo el mundo piensa, no somos gente que hace cenas a lo imperio romano; de fiestas y comida”, apunta entre risas Roberto, como lo llaman sus clientes más conocidos.

El menú suele ser la guía que se ofrece en un restaurante para sus comensales. En Il Bon Gustaio hay una excepción, puede adaptarse a la exigencia del consumidor sin salirse del concepto italiano. Sartogo razona: “La cocina italiana no es solo espagueti y pizza. La cocina italiana es hecha de miles de platos; de mariscos, de pescados, la carne y la pasta”.

Entre los primeros platos sobresale la combinación de pulpos en *carpaccio*, pescado a la sal, *carpaccio* de carne; las entradas se diferencian por ser muy ligeras: tapia de salmón, ensalada y ñoqui al loroco. Este último es uno de los favoritos de los clientes, por ser un ‘matrimonio’ entre un aperitivo italiano (ñoqui) con uno salvadoreño (loroco). En cuanto a los platillos más fuertes, se encuentran las costillas de cerdo y el filete de carne a las brasas, la pechuga de pollo con papa a la naranja, camarones al aceite y en garbanzo y salmón a la pimienta rosada.





Las bebidas son un componente más icónico. La educación y la costumbre de Sartogo, como italiano, es acompañar las comidas con un buen vino. "Vinieron a comer en territorio italiano. Somos un país entre los más grandes productores de vino. Yo no estoy en contra de las opciones como el licor. Lo que tratamos de hacer es que le doy un aperitivo, le abro el paladar, le hago comer y tomar una buena botella de vino y termino con una buena comida. Entonces trabajamos de manera completa"—argumenta.

Este restaurante italiano tiene un bar completo, en el entendido de que no es para trasnochar, sino que es un bar para degustar con un buen aperitivo, un digestivo, y eventualmente pasar a cenar. Reunión de negocios, parejas y cena entre amigos es lo que se percibe en el ambiente.

El orgullo invade a Roberto cuando menciona a los comensales más importantes que ha tenido en su negocio. Con modestia afirma haber tenido como invitado a la máxima autoridad tibetana, el Dalai Lama; algunas personalidades de la vida política dentro y fuera de las fronteras cuscatlecas, como el jurista español Baltasar Garzón, el expresidente argentino Carlos Menem y otros dignatarios latinoamericanos.

Pero hay una persona que baña de nostalgia al chef: "Mercedes Sosa, para mí, ha sido una de las personas más lindas que he conocido. Vino cinco veces al país. Me llamó desde el aeropuerto diciendo: 'Roberto, voy para allá, prepárame mi ravioli' —cuenta cabizbajo y con tenue voz, recordando a una gran amiga.

El ambiente de este espacio culinario es una excelente experiencia para el comensal. Cuenta con un salón privado con capacidad de hasta dieciséis personas. Sartogo destaca que a los clientes les gusta mucho este salón para realizar



sus encuentros de negocios. Como parte de los servicios más reducidos del restaurante figura el acceso a la cava de vinos —más de mil botellas de vino procedentes de varios países—; bar y servicios más personalizados a la hora de comer. Según su propietario, no existen impedimentos para que los invitados puedan optar por una habitación de hotel, si estos desean prolongar su reunión.

El hotel se presenta como una alternativa nueva, fresca y más hogareña; un valor que lo hace diferente al resto de hoteles tradicionales que se enfocan más en la formalidad. Este hotel se caracteriza por acercar el hogar a sus visitantes, que en su mayoría son extranjeros. Sartogo afirma que el concepto de *boutique-hotel* lo trajo desde Europa; y fue un sueño realizado que tuvo guardado en su gaveta.



Roberto Sartogo, fundador y chef.

El ambiente de las habitaciones —en palabras de su administrador— es "básico, pero con mucho espacio". El arquitecto de la obra sugirió construir dieciocho habitaciones en lugar de cinco, a lo que Sartogo se negó. "Es para la gente que viaja muchísimo, que pasa la mayoría de su vida en hoteles y está buscando lugares más acogedores, donde no se identifica por número. Quien lo recibe lo aborda por su nombre, y se puede solucionar un determinado problema: 'me gusta la papaya en medio del desayuno', 'me gustan las uvas', 'soy vegetariano'. Cosas como esas"—enfatisa Sartogo.

Básicamente, todas las habitaciones son iguales. La diferencia es la imagen, el servicio, y el espacio —un metro o dos—. Todas las suites incluyen desayuno, internet y televisión por cable.

Para Roberto Sartogo, responder a los interrogantes formulados al inicio de este artículo fue fácil y sencillo, sobre todo porque desde antes de fundar Il Bon Gustaio tenía claro su horizonte: proporcionar un espacio más íntimo y adaptable al cliente, junto con una carta con una gama de sabrosos platillos italianos, ofreciendo un servicio que sigue consolidando su demanda a escala global.





# La necesidad de agilizar la construcción

*La industria de la construcción salvadoreña lucha fuertemente por contar con una ley que facilite, agilice y transparente los trámites. Se estima que esa herramienta ayudaría a crear siete mil empleos directos nuevos por año.*

**Willian Carballo**  
Colaborador

**H**oy —según la Cámara Salvadoreña de la Industria de la Construcción (Casalco)—, los trámites para un proyecto de mediana o gran envergadura puede tomar de dos a tres años. Si se aprobara la Ley de Agilización de Trámites para la Construcción, tal como ha sido propuesta a la Asamblea Legislativa, este plazo se podría reducir a seis meses.

Velocidad, aceleración, menos burocracia. Eso es lo que busca ese anteproyecto, que la gremial que aglutina al sector construcción presentó a los diputados en mayo pasado, que fue trabajado aproximadamente durante seis meses en conjunto con la Secretaría Técnica de la Presidencia y el Ministerio de Obras Públicas. De hecho, el propio Gerson Martínez, titular de esta última cartera de Gobierno, se presentó a entregar la propuesta, junto con el presidente de la Cámara, Carlos José Guerrero, y otros directivos de la gremial.

Pero no se trata de buscar trámites más ágiles solo por una cuestión de tiempos. Hay más detrás de esto. La idea es que los trámites expeditos permitirán dinamizar a la industria de la construcción, y con ello se fomentará el desarrollo económico del país. De ser aprobada dicha propuesta en la Asamblea Legislativa, producirá certeza jurídica entre los inversionistas en el área de infraestructura, en el sentido de que se determinan plazos para que las instituciones de Gobierno brinden respuestas a permisos de edificación, lo cual representará una mejor planificación y menos costos financieros.



En términos numéricos —según datos de Casalco—, con la aplicación de la Ley se podrían generar unos siete mil empleos directos nuevos por año. Con ese aporte, la industria podría llegar al año a unos 33 mil empleos, la misma cantidad que se contabilizaba como promedio en 2008, antes de la crisis que golpeó al sector no solo en el país sino a escala mundial. Además, los proyectos podrían duplicar a los que actualmente se tienen en etapa de planificación.

La propuesta de ley se encuentra en estos momentos en manos de los diputados. Por lo pronto, la gremial hace *lobby* para buscar su aprobación. “Esta lo que pretende básicamente es tener reglas del juego claras, con la cual se genere confianza y previsibilidad en el sector, en cuanto a los tiempos de respuesta a las diferentes instituciones públicas relacionadas con la agilización de trámites para permisos de

### La actualidad de la construcción salvadoreña

Este sector espera finalizar el año con cifras negativas. Este dato difiere del de la mayoría de países centroamericanos que, aunque leve, tendrán crecimiento.

La excepción en el área es Panamá, cuyo gran desarrollo inmobiliario, así como la edificación de megaobras, como un metro o la ampliación del canal le permitirá crecer 30%. Según la Cámara Salvadoreña de la Construcción, los factores que influyen negativamente en el país son la baja inversión en obra pública ejecutada, el período electoral, la burocracia en los trámites y un mercado hipotecario deprimido. Actualmente, el sector construcción aporta 3.0 al producto interno bruto de la nación.

# 7 mil

empleos nuevos por año se podrían generar con la Ley de Agilización de Trámites

construcción”, señaló el presidente de la gremial durante la entrega de la propuesta a los legisladores. “Como sector privado, creemos que estas medidas mejorarán la competitividad de las empresas y, por ende, también son un incentivo para generar más ofertas de proyectos” —añadió el ejecutivo.

#### Proceso lentos

Una encuesta de Iniciativa por la Competitividad, realizada este año a pequeños, medianos y grandes empresarios, indagó en la percepción que estos tienen sobre los trámites en instituciones públicas. Y aunque el estudio no está enfocado solo en los constructores,

sí pinta un panorama general sobre cómo la burocracia y la lentitud de los procesos pueden afectar el desarrollo de las obras.

Por ejemplo —según la encuesta—, las instituciones que generan mayor problema para las empresas son las municipalidades (8,5%). Les siguen de cerca el Ministerio de Hacienda, el de Salud y el Centro Nacional de Registros.

Por su parte, los empresarios perciben que el principal problema que las instituciones generan son los trámites engorrosos (29%). Luego, bastante más abajo, mencionan en segundo lugar el aumento de impuestos o tarifas y, en tercero, la ineficiencia administrativa en los procesos.

También se les pidió que dieran su percepción sobre el tiempo que invierten en trámites para obtención de permisos. En este caso, 0 era “Sumamente engoroso” y 5 era “Sumamente ágil”. El Centro Nacional de Registros obtuvo una nota promedio de 3.1 y las municipalidades de 3.3.

De ese mismo estudio, destaca que el 90,7% de los consultados dijeron requerir de permisos o licencias en alguna institución; y entre ellos están los constructores, quienes para ejecutar un proyecto requieren de permisos municipales y ambientales, entre otros. Esto demuestra lo importante que es agilizar esos procesos para ser más eficientes, productivos y competitivos.

# Frenos para insertarse al mercado global



*Una reciente encuesta de la institución Iniciativa para la Competitividad reveló los principales escollos con los que las compañías salvadoreñas de cualquier tamaño se encuentran en el disputado terreno comercial local e internacional. También plantea soluciones.*

**Willian Carballo**  
Colaborador

Importar, capacitar, innovar. Esas y otras acciones son claves a la hora de competir en el cada vez más exigente mercado global. Y por eso Iniciativa para la Competitividad —una institución formada por un grupo de empresarios interesados en el desarrollo del país— trabaja desde hace varios meses en crear las condiciones para que las empresas las tomen como suyas y se lancen a conquistar esa dura prueba del comercio actual.

Ese trabajo es particularmente importante si se toma en cuenta que El Salvador no aparece bien evaluado en El Índice de Competitividad Global de 2013, publicado por el Foro Económico Mundial (FEM). Este estudio comparativo entre países, sobre los

factores que inciden en la competitividad, ubica al país en el puesto 97. Aunque el escalón implica la mejora de cuatro ubicaciones, todavía se mantiene atrás de la mayoría de países de la región y muy lejos de las posiciones de hace una década (Ha habido una caída de 49 escalones respecto a 2003).

Parte de la estrategia para revertir la situación consiste, antes que nada, en tener un diagnóstico de las empresas nacionales. Es decir, contar con un monitoreo y una evaluación del avance en la implantación de las medidas para mejorar la competitividad.

Así, en julio pasado, y con el objetivo de contribuir al avance del país en indicadores como ese, Iniciativa para la Competitividad

reveló los resultados de la Encuesta de Dinámica Empresarial. Esta se concentró en los factores que limitan o amplían la capacidad de competir en las empresas del país, considerando su tamaño (micros, pequeñas, medianas y grandes); los principales sectores productivos (industria, construcción, comercio y servicios); y la ubicación geográfica (occidente, centro y oriente).

De ahí se obtiene que, por ejemplo, en el tema de las exportaciones, los representantes de las empresas indagadas manifiesten que las desventajas para exportar en El Salvador se deben a los altos costos de operación, la falta de publicidad y el débil posicionamiento en nichos de mercado internacional. De



“ Este estudio comparativo entre países, sobre los factores que inciden en la competitividad, ubica al país en el puesto 97. Aunque el escalón implica la mejora de cuatro ubicaciones, todavía se mantiene atrás de la mayoría de países de la región y muy lejos de las posiciones de hace una década. ”

hecho —según la encuesta— solo el 39% de las empresas estudiadas exporta.

Otro aspecto clave es la innovación. La globalización obligó a las empresas a innovar para ser competitivas. Sin embargo, los principales obstáculos para hacerlo están relacionados con la falta de incentivos de parte del Gobierno, la incertidumbre política y la falta de fondos propios.

En cuanto a la capacitación, la encuesta reveló que, en 2012, solo el 68% brindó capacitación a sus empleados; pero las tasas son inferiores cuando se evalúa a las micros, pequeñas y medianas empresas, pues solo la mitad de estas lo hace; en comparación con las grandes compañías, en las que el 85% de ellas entrena a sus empleados. Las que capacitan se concentran en terrenos como la contabilidad, la comercialización, el control de calidad y la gerencia.

También fue evaluado el acceso a nuevas tecnologías, como internet. En la encuesta destaca que tres cuartas partes de las empresas tienen acceso a internet; sin embargo, los negocios que disponen de página web representan solo el 56%. Los propietarios que no tienen un sitio virtual argumentan que es por su alto costo o porque no les es útil para el tipo de negocio que administran.

Por otro lado, las empresas que ejecutan inversión son solo el 19% del total. A pesar de ello, estos empresarios señalan que existen factores negativos que inciden en su inversión, como la delincuencia, la corrupción y anuncios de una posible nueva reforma tributaria.

Aspectos externos a las empresas, pero de gran influencia para mejorar la competitividad, también fueron analizados en el estudio. Por ejemplo, los encuestados concluyeron que la calidad de los servicios de logística y transporte es menor en los puertos y mayor en las aerolíneas. El costo,

en cambio, es mayor en estas últimas. Por su parte, los trámites engorrosos y atrasos en las entregas son las principales barreras.

De igual forma, 22% de las empresas encuestadas fueron víctimas de la delincuencia en 2012. De estas, solo tres de cada diez interpuso denuncias la Policía Nacional Civil y la Fiscalía. Las razones para no hacerlo fueron falta de confianza en las autoridades y temor a represalias.

Elena María de Alfaro, coordinadora de la Mesa de Tramitología de la Iniciativa para la Competitividad, considera vital que los diferentes sectores de la economía nacional enrumben el camino hacia un solo objetivo: ser más competitivos. Eso implica trabajar de

#### El Índice de Competitividad Global de 2013 lo publica el Foro Económico Mundial.

- Se trata de un estudio comparativo entre países acerca de los factores que inciden sobre la competitividad.
- Se miden 111 variables, divididas en doce pilares. El estudio abarcó, este año, a 148 países.
- El país de Latinoamérica con mejor posición es Chile, que se ubica en la posición 34 del Índice.
- Dos naciones de Centroamérica destacan en Latinoamérica: Panamá (40) y Costa Rica (54).

la mano con las universidades y apostarle, como país, a desarrollar rubros específicos. De no ser así —reitera la especialista—, el país seguirá estancado en los puestos más bajos de los *rankings* mundiales, lo que, a la larga, afecta el clima de inversión e inhibe el desarrollo económico del país.



# La búsqueda de equilibrio en la escala salarial

*Muchas personas creen que los sistemas de remuneración funcionan mal: algunos consejeros delegados ganan sumas exorbitantes que no siempre están relacionadas con su rendimiento, mientras que los trabajadores de escalafones inferiores reciben salarios que apenas les permiten sobrevivir por encima del umbral de pobreza.*

Wharton University  
Redacción enlaces

**N**o importa si es un repositor en Walmart o analista bursátil en un banco de inversiones, el hecho es que es posible que sienta que no recibe el salario que cree que se merece por el trabajo que hace, en otras palabras, gana menos de lo que debería. ¿Pero menos respecto a qué? ¿De qué manera el empleador determina si el salario que paga es justo o no? ¿Qué consecuencias puede tener para la empresa?

Un artículo reciente de Bloomberg.com muestra la brecha que hay entre los que reciben altos y bajos salarios en EUA. Según el artículo, en 2012 la relación media de los salarios de los consejeros delegados respecto a los salarios de los trabajadores comunes era 204, o un 20 % más desde 2009. En otras palabras, un consejero delegado ganaba, de media, 204 veces más que un trabajador medio en términos de salarios y beneficios. El ejemplo más chocante citado por Bloomberg.com fue el de Ron Johnson, ex consejero delegado de JCPenney, de

donde fue despedido el 8 de abril después de diecisiete meses de trabajo en la empresa cuya situación debería haber sido capaz de revertir. Johnson, según Bloomberg, recibió \$ 53.3 millones de compensación, según información de 2012 de la empresa, "1.795 veces el salario y beneficios medios de un trabajador de los grandes almacenes de EUA (\$ 29.688) cuando fue contratado".

Comparar las dos cifras "es lo mismo que colocar una barra de pan —con algunas rebanadas de más o menos— al lado del Empire State Building", decía el artículo que citaba otros dos ejemplos dignos de mencionar: Michael Jefferies, consejero delegado de Abercrombie, recibió \$ 48.1 millones en 2012, o 1.640 veces más que el salario medio de \$ 29.310 de un trabajador de la tienda de ropa. Simon Property Group pagó a su consejero delegado, David Simon, \$ 137.20 millones en 2011, o 1.594 veces más que el salario medio de \$ 86.033 pagado a los "trabajadores de fondos, fondos fiduciarios y otros vehículos

financieros". Pero los salarios de los consejeros delegados son solo parte de un problema mayor: ¿Qué significa recibir un salario "justo"? ¿Cuáles son las consecuencias cuando los empleados sienten que son mal pagados y qué manera tienen los empleadores de lidiar con esa cuestión?

Según Peter Cappelli, profesor de Gestión de Wharton, la cuestión se resume en saber si los "empleados creen que los salarios que sus empleadores están pagándoles, en el cómputo general, son injustos respecto a lo que ellos les piden que hagan y respecto al tipo de trabajo que podrían conseguir en otro lugar".

Por ejemplo, las universidades y otras organizaciones sin fines de lucro —señala Cappelli—, cuyo último libro se titula *Por qué personas capaces no consiguen trabajo: La brecha de habilidades y lo que las empresas pueden hacer al respecto* (Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It), dicen a los trabajadores que tal vez estén ganando menos



## “¿Cuáles son las consecuencias cuando los empleados sienten que son mal pagados y qué manera tienen los empleadores de lidiar con esa cuestión?”

dinero, pero los beneficios son buenos, los empleos estables y la misión es importante. Todo eso puede ser verdad. El problema surge, por norma, cuando los empleados creen que el resto de responsabilidades del trabajo no son proporcionales a los bajos salarios. Si ese fuera el caso, la empresa puede perder trabajadores; es probable que su tasa de rotación aumente, lo que, evidentemente, al final acabará costándole dinero. Además, la empresa posiblemente contratará a personas para las cuales ella era la segunda o tercera opción, es decir, gente que no quería de forma necesaria trabajar allí, pero no consiguió un empleo mejor en otro lugar. “Uno de los principales factores de la satisfacción —o de la insatisfacción— con el salario consiste en el tipo de comparación que el empleado hace de su remuneración con la remuneración de otros”, explica Matthew Bidwell, profesor de Gestión de Wharton. “Si alguien cree que hace el mismo trabajo que otra persona, y esta persona gana más, no hay duda de que eso tendrá como resultado resentimiento y, a fin de cuentas, falta de motivación.”

El empleador paga a su trabajador un salario diferente en parte a causa de la oferta y de la demanda —dice Bidwell—. “Si las con-

diciones de oferta son favorables, los salarios disminuyen. Parece racional.” Pero es evidente que los empleadores también quieren que los empleados se sientan felices en el trabajo. “Por lo tanto, pagar lo mínimo posible a las personas probablemente no es una buena idea en lo que concierne a la motivación y a mantenerlas en la empresa.”

John Paul MacDuffie, profesor de Gestión de Wharton, cita una investigación según la cual los empleados llegan a percepciones de justicia respecto a su salario comparando la relación de sus insumos, entre otras cosas, por ejemplo, sus credenciales, nivel de experiencia y volumen de esfuerzo invertido en el trabajo, y los resultados obtenidos, inclusive cosas como salario y beneficios. Según esa teoría, los empleados también se comparan con otros, como por ejemplo, una persona de la empresa o incluso a sí mismos en una etapa anterior de su carrera. Sea como sea, “si la relación no es igual, causará un desgaste psicológico que el empleado deseará resolver” —dice MacDuffie.

Para lidiar con el sentimiento de salario bajo —añade MacDuffie—, el trabajador podrá hacer varias cosas: por ejemplo, él podrá detenerse en el hecho de que tiene suerte de con-

tar con un empleo cuando la economía está débil; podrá también fijarse en los beneficios del trabajo, en vez de dar prioridad al salario; podrá incluso exigir un aumento o dimitir.

Adam Cobb, profesor de Gestión de Wharton, analiza la cuestión desde el punto de vista de la tasa de mano de obra respecto a los costes de esa mano de obra. Las empresas —dice Cobb— causan un perjuicio generalizado “al igualar las dos cosas. La tasa de mano de obra se refiere a cuánto gana el empleado por hora. El coste de la mano de obra refleja su productividad. Podemos tener dos empleados”, uno recibe \$20 por hora, el otro, \$10. “Eso, sin embargo, no significa que los costes de mano de obra sean más altos” si el empleado que recibe \$20 es más productivo. El empleador, especialmente en el caso de los trabajadores que ganan bajos salarios, “tiende a creer que si sube el salario mínimo se volverá prohibitivo el coste de mano de obra. En realidad, sin embargo, si se paga más a las personas, ellas tienden a esforzarse más en el trabajo”, ya sea prestando más atención al cliente o sugiriendo medios que puedan mejorar los procesos de la empresa.

Un número cada vez mayor de investigadores —dice Cobb— analiza la relación entre el trabajo que paga bajos salarios y la baja productividad, pero esos estudios no siempre llegan a la toma de decisión corporativa. En lugar de eso, los gerentes de tiendas casi siempre obtienen bonificaciones si consiguen reducir los costes de la mano de obra eliminando las bonificaciones de los empleados, cortando las horas de los trabajadores, etc., “haciendo cosas que disminuyen la productividad”.



# Empleados y recesión

*Una economía en recesión, o que esté recuperándose lentamente de una recesión, rara vez es una buena noticia para quien vive de su salario, principalmente para los nuevos contratados.*

A pesar de los máximos del mercado bursátil y de la mejora lenta del mercado laboral, el desempleo continúa en un 7,5% y el salario mínimo federal es de \$ 7.5 la hora, habiendo sido ajustado por última vez en 2009.

Según Lawrence Mishel, presidente del Instituto de Política Económica de Washington, D. C., la productividad entre 1973 y 2011 creció cerca de un 80%, mientras los salarios y los beneficios del trabajador medio crecieron cerca de un 11%. “Casi todo ese crecimiento ocurrió en el período de 1995 a 2000. Por lo tanto, con excepción de esos pocos años, no hubo prácticamente ningún crecimiento de salario; hubo, eso sí, un crecimiento sustancial de la productividad.” Los últimos años —continúa— “asistimos al fenómeno de los beneficios históricamente altos junto con un desempleo sustancial y un reducido crecimiento de los salarios para poquísimos trabajadores”, inclusive personas salidas del bachillerato o de la universidad.

Un ejemplo claro es Apple —dice—, “que paga a los graduados universitarios de \$ 12 a \$ 14 la hora para trabajar en sus tiendas, y, sin embargo, la empresa tiene tanto dinero que no sabe qué hacer con él. Muchas empresas están en óptimas condiciones, pero eso no parece traducirse en mejores salarios para sus trabajadores”.

Las recesiones pueden, de cierta manera, distorsionar las escalas de salarios, dice Bidwell citando un libro de Daniel Kahneman, psicólogo de Princeton, titulado *Pensando, deprisa y despacio* (Thinking, Fast and Slow), en que el autor destaca cómo la percepción de justicia salarial de las personas se inclina fuertemente hacia el salario que reciben hoy en día. Bidwell dice, por ejemplo, que si contrata un trabajador por \$ 20 la hora en los buenos tiempos y recorta su salario a \$ 15 la hora durante la recesión, él se sentirá más insatisfecho que si hubiera sido contratado por \$ 13 la hora, aunque acabe ganando más a largo plazo. “La idea



lleva a la pregunta: ¿por qué los empleadores tienden a no disminuir los salarios en tiempos de recesión, y por qué los empleados contratados durante la recesión tienden a ganar menos de lo que ganarían si la economía fuera viento en popa?”

La respuesta, según una investigación reciente, es que los empleadores no reducen los salarios “porque los empleados se sentirían tan descontentos que no valdría la pena” —dice Bidwell—. “Tenemos, por lo tanto, ese tipo de tensión, y por eso es por lo que los mercados presentan altas y bajas. Pero, en todos los casos de interacción individual, la tendencia es esperar que las condiciones de nuestro empleo continúen siendo las mismas. Nos sentiríamos indignados si nuestros empleadores redujeran nuestro salario, pero sabemos que los salarios también tienen como misión ajustar los mercados flotantes. Por lo tanto, la car-

ga mayor del ajuste recae sobre las personas contratadas en esa época.”

Las condiciones económicas actuales hacen las decisiones relativas a los salarios más difíciles que antes —añade Bidwell—. “Cuando teníamos inflación alta, era fácil reducir los salarios de las personas: o no les dábamos ningún aumento o el aumento era insignificante. Pero, como hoy la inflación es muy baja y las personas evitan reducir el salario nominal, es mucho más difícil disminuir el salario de las personas. Una vez más, los efectos son más evidentes cuando las personas están siendo contratadas.”

## **Restaurantes de comida rápida vs. bancos de inversiones**

La cuestión de la justicia, tal y como se describió anteriormente, surge cuando los emplea-

dos de una determinada empresa descubren que hay empleos en otras empresas que pagan más. Esas comparaciones suceden con frecuencia en el comercio —en restaurantes de comida rápida, grandes almacenes y empresas de electrónica, por ejemplo—, donde la información sobre los salarios es relativamente fácil de obtener. “En ese momento, el empleado podrá decir: ‘Si (la empresa) me paga un 30 % menos de lo que considero justo, voy a trabajar con un 30% menos de dedicación’ ” —dice Cappelli.

Los economistas dicen que obtenemos lo que pagamos —dice Cappelli—. “Si pagamos salarios muy bajos, tendremos personas poco calificadas que harán un servicio de bajo nivel sin importarles que las despidan.” Pero en todo eso debemos tomar en cuenta la idea de justicia. “Los empleados pueden perfectamente trabajar con discreción. Con eso, pueden hacer que su trabajo parezca justo. Eso significa que pueden robar o desacelerar (la producción) o esquivar (sus responsabilidades). Los economistas no toman esas cosas en cuenta.”

Los salarios más elevados, como los de la industria del conocimiento, en que es posible justificar el salario más alto de algunos empleados respecto a otros, se enfrentan a un conjunto diferente de problemas. “Aquí, depende de la cultura de la organización” —dice Cobb—. “Si sabemos que este es un lugar competitivo, y si el rendimiento es lo que determina el salario, eso tal vez no sea preocupante, porque las personas tomaron la opción de trabajar en esas empresas. Es cuando las empresas tienen normas rígidas para el trabajo en equipo y objetivos basados en proyectos que recompensan a alguien en detrimento de otra persona, lo que podrá ser problemático.”

MacDuffie dice que “las empresas que pagan por el rendimiento piensan, básicamente, en el efecto del incentivo. Pero el proyecto del sistema de recompensa requiere el equilibrio entre los efectos del incentivo y la preocupación por la igualdad. Mientras más amplia sea la dispersión de las recompensas generadas por el salario pagado según los sistemas de rendimiento, más difícil será que las personas

crean que es justo, y más difícil será creer que el desempeño varía, de hecho, tan ampliamente como las recompensas que se están generando”.

En consecuencia —añade— “algunos empleadores intentarán comprimir o limitar el alcance de esa dispersión. Eso puede ser útil respecto a la percepción de justicia, especialmente si el trabajo fuera interdependiente y la métrica del rendimiento no fuera fácil de obtener”. Además, algunos empleadores optarán conscientemente por pagar un salario por encima del valor de mercado “porque creen que eso los ayudará a atraer y a conseguir profesionales más cualificados” —dice MacDuffie.

En la base de las discusiones sobre el empleo en la industria del conocimiento —añade Cobb— está la realidad de que empresas de estatus más elevados, entre ellas los bancos de inversiones y las empresas de servicios de consultoría mejor clasificadas, saben que son especialmente atractivas para los jóvenes y, por lo tanto, que no tienen que pagar mucho cuando hacen contrataciones externas. En



“ Muchas empresas de gran tamaño tienen funciones salariales administrativas muy formales. Ellas trabajan con sistemas de compensación salarial claros, en conformidad con datos que vienen de fuera, usan investigaciones, etc. ”

lugar de eso, esas empresas ofrecen beneficios que no aparecen en la nómina, como las redes de contactos que esos empleados están construyendo o la experiencia que están adquiriendo y que los ayudará a ser aceptados en una buena escuela de postgrado.

¿Qué pueden hacer los empleadores cuando la percepción del empleado o del grupo de empleados es que están mal remunerados? “Una cosa consiste en explicar claramente a los empleados cómo funcionan los sistemas de recompensa [...] y crear un proceso de agravio o reclamación para garantizar la justicia de los procedimientos” —dice MacDuffie.

Las empresas pueden incluso recurrir a las informaciones sobre salarios disponibles en el mercado sugiriendo, por ejemplo, que los empleados “hacen comparaciones con personas que trabajan en su sector, en el mismo tipo de empleo y mercado de trabajo”

—añade—, y después encargar un estudio sobre salarios y beneficios que presente con exactitud esas comparaciones. “Esa es una de las formas a que los empleadores pueden recurrir para intentar orientar la percepción del empleado respecto a la justicia o injusticia de las recompensas.”

Kevin Hallock, director del Instituto de Estudios Salariales, profesor de Economía en la Universidad Cornell y autor de un libro reciente titulado *Salarios: por qué las personas ganan lo que ganan y lo que pueden hacer para ganar más* (Why People Earn What They Earn and What You Can Do Now to Make More), dice que “muchas empresas de gran tamaño tienen funciones salariales administrativas muy formales. Ellas trabajan con sistemas de compensación salarial claros, en conformidad con datos que vienen de fuera, usan investigaciones, etc. Incluso en el

caso de empleos que no son comunes en un mercado específico, hay formas de clasificarlos y calcular cuánto debe pagar el mercado a alguien con habilidades importantes para la empresa. Por lo tanto, hay, de hecho, mucho de ciencia en eso”.

Al mismo tiempo —añade Hallock— “algunos empleados creen que las decisiones sobre salarios son arbitrarias, porque las empresas no siempre comunican bien el asunto. Por lo tanto, el sistema necesita funcionar bien”. Los empleados —dice él— deberían pensar en su paquete salarial como un todo, incluyendo cosas como planes de salud, guardería y oportunidades de entrenamiento, al comparar un empleo con otro. “No es solo una cuestión de salario.”

Roxana Barbulescu, profesora de Gestión de la Universidad McGill y profesora visitante de comportamiento organizacional de Wharton, observa que las empresas podrían optar por ser más transparentes en lo que concierne a la forma en que son administradas. “Ellas pueden dejar más clara la adjudicación de recursos, usar informaciones de los empleados para la toma de decisiones o indicar si están teniendo un año malo y necesitan reagruparse.”

Barbulescu cita incluso un aspecto bien documentado de la economía actual: el elevado número de gente en busca de empleo y que está aceptando trabajar en posiciones para las que están más que cualificados, “lo que significa que serán poco remuneradas respecto a lo que podrían ganar” en una economía más fuerte —dice ella—. “Sin embargo, ellas aceptan esos empleos para mejorar su empleabilidad en trabajos futuros y, por último, volver a formar parte de la mano de obra disponible. Ellas están intentando transformar el empleo que tienen en una inversión futura.”

“Enseñamos a nuestros alumnos que *justicia* y *mercado* son dos cosas completamente distintas” —dice Bidwell—. “El mercado tiene que ver con la búsqueda de correspondencia entre oferta y demanda, y con el intento de ajustar los salarios para atraer y conservar los mejores profesionales disponibles sin pagar salarios muy altos a los demás. Justicia es pagar a todos lo mismo. En cierto modo, es posible hacer una cosa u otra. Mientras más nos detenemos en la justicia, tanto más nos arriesgamos a perder nuestros mejores profesionales o profesionales en situaciones poco comunes. Mientras más digamos que queremos determinadas personas, y que hagamos de todo para contratarlas, tanto más introducimos injusticia y desigualdad en el lugar de trabajo. No hay respuesta fácil.”





# Avianca quiere ser el cóndor que vuela más alto

*La aerolínea colombiana Avianca, la segunda más antigua del mundo después de la holandesa KLM, estuvo a punto de apagar sus motores hace casi diez años, pero de la mano del empresario brasileño Germán Efromovich y su equipo gestor consiguió renacer de sus cenizas y se ha propuesto dominar el cielo latinoamericano por encima de gigantes regionales como la chileno-brasileña LATAM.*

**Wharton University**  
Redacción enlaces

**H**asta el día de hoy, Avianca presenta resultados brillantes, tal y como indica el incremento del 116% de las ganancias o del 9,3% del número de pasajeros durante el primer semestre de 2013 frente al mismo período del año anterior. La aerolínea es la segunda en participación de mercado de la región, tan solo superada por LATAM.

Pero los vientos no siempre han sido tan favorables para Avianca. Desde su fundación en diciembre de 1919, la aerolínea ha pasado por numerosas turbulencias. La última de ellas coincidió con la crisis global del sector del transporte aéreo como consecuencia de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 y acabaría con Avianca acogándose a la protección del Capítulo 11 o Ley de Quiebras

de Estados Unidos en 2003. Después de veinte largos meses de agonía, en 2004, el magnate Efromovich, dueño del conglomerado industrial Synergy, acabaría tomando las riendas de la aerolínea.

El tiempo ha demostrado que tocar fondo resultó ser una bendición para Avianca porque cambió por completo su rumbo. Hugo Macías Cardona, profesor de Economía de la Universidad de Medellín, en Colombia, comenta que a lo largo de su historia la compañía pasó por "crisis de magnitudes similares" a la vinculada con el 11-S. El académico hace un repaso de la trayectoria de la aerolínea y señala que, a partir de 1940, esta empieza a competir

en el mercado colombiano con otras que prestaban un servicio más personalizado a los viajeros, ofrecían alimentos de mayor calidad a bordo e itinerarios con menos retrasos. En 1994, Avianca empieza a presentar problemas de ineficiencia en estas áreas, además de altas tarifas para los usuarios. Un componente importante de sus altos costos —dice Macías— "se explica por el arrendamiento financiero de la aeronaves, que era pagado a precios superiores al promedio internacional a compañías extranjeras".

En el período que va de 1994 a 2002 se empiezan a corregir los problemas de ineficiencia y de servicio, gracias a la integración con las competidoras locales SAM y Helicol, "la primera de las cuales gozaba de amplia aceptación en el mercado, por



la calidad del servicio a bordo y por la puntualidad de sus vuelos” —comenta—. Esa integración se profundizó en el período 2002-2004, mediante la denominada Alianza Summa, integrada por Avianca, SAM y Aces, otro competidor local.

Los datos sobre la situación financiera de Avianca en los veinte años anteriores a la Alianza Summa que maneja Gladis Villegas Arias, profesora de Economía de la Uni-versidad de Medellín y autora del libro que se encuentra actualmente en imprenta, *Factores Críticos de Fracaso Empresarial en la Liquidación de Aces*, indican que Avianca “no era sostenible en el tiempo, que estuvo varias veces al borde de la quiebra y cuyos activos estuvieron en riesgo de ser retomados por los acreedores”. La deuda en ese período llegó a ser de \$ 178 millones, más del doble

de los activos de la empresa —señala—. Por tanto, la venta de la compañía no era una alternativa “dado su alto nivel de endeudamiento, la obsolescencia de sus equipos y el bajo factor de ocupación en el mercado nacional, que era su principal escenario de operaciones”. Así que se buscó una alianza con un competidor menor como Aces, que no perdía dinero en la misma proporción que Avianca pero no tenía posibilidades de crecimiento, pues los inversionistas mayoritarios, la Federación de Cafeteros, estaban pasando por un mal momento por la caída del precio del café a escala mundial y la ruptura del pacto cafetero (en julio de 1989). “Su tamaño, su participación de mercado y su factor de ocupación no la hacían una empresa atractiva para los gigantes internacionales” —dice.

A pesar de los esfuerzos por buscar sinergias y fortalecerse en el mercado local, la alianza no funcionó y Aces fue liquidada. En 2004, Avianca tenía unos pocos millones de dólares en caja que le alcanzaban para seguir operando unos diez días más y un pasivo de unos \$ 300 millones.

En una industria que, según relata Villegas Arias, requiere para tener éxito de altas concentraciones de capital que puedan soportar la variabilidad de la demanda (es decir, asientos vacíos), los altos costos de operación (el combustible el más significativo), además de cuestiones de orden macroeconómico como la variabilidad de la tasa de cambio, “y sin capital nacional dispuesto a asumir las pérdidas temporales de la aerolínea, pues tenía otras inversiones más rentables y sostenibles en sectores como el cervecero”, Efromovich entró en escena.

# Camino a la ‘resurrección’

*La tabla de salvavidas para Avianca fue buscar la integración regional consolidando las alianzas con la salvadoreña TACA a partir de 2010 y sus aerolíneas centroamericanas Lacsa y Sansa, la ecuatoriana Aerolíneas Galápagos (Aerogal) y la dedicada al transporte de carga Tampa Cargo.*

El hábil empresario brasileño adquirió Avianca en una operación calificada de ágil por los analistas, pues cogió con el pie cambiado a posibles compradores como el panameño-estadounidense Copa-Continental o LanChile, además de un tanto informal porque no se llevaron a cabo procesos legales o de auditoría complejos, tan solo se ofreció el compromiso de hacer el desembolso de los \$ 65 millones que costó la aerolínea.

Efromovich y el presidente de la aerolínea Fabio Villegas Ramírez acometieron una profunda reestructuración, consistente entre otras cosas en la renovación del interior de los aviones; la reapertura de rutas internacionales con ciudades como Nueva York o Madrid, así como una mayor frecuencia a estas; la modernización y mejora tecnológica de servicios como los puestos de *check-in* en el aeropuerto, etc.; además de la implantación de una estructura tarifaria mucho más avanzada que tenía en cuenta la ocupación de las naves. Todo esto se vio arropado por una mayor seguridad en el país dentro del conflicto armado, que dura más de



medio siglo contra el grupo terrorista de las FARC y el fuerte crecimiento de la economía en la última década.

A nivel estratégico, Macías señala que Avianca emprendió un nuevo camino desde la llegada de Efromovich, “que es el mismo se-



guido por las grandes aerolíneas del mundo: la integración regional". El académico añade que el transporte aéreo de pasajeros en el mundo se concentra cada vez más en un número menor de empresas, "con rutas de alto tráfico, con las cuales es muy difícil competir desde una empresa pequeña".

Prueba de ello son los movimientos dados por el grupo Avianca Holdings S.A. para hacerse fuerte en Centroamérica y formar, al día de hoy, un conglomerado que incluye las compañías Avianca, la salvadoreña TACA a partir de 2010 y sus aerolíneas centroamericanas Lacsa y Sansa, la ecuatoriana Aerolíneas Galápagos (Aerogal) y la dedicada al transporte de carga Tampa Cargo. La intención no es otra que "ser la aerolínea líder en Latinoamérica. Eso no significa ser la más grande, sino tener una proyección en todo el continente americano y ser la mejor", dijo el presidente durante la presentación a finales de mayo de la nueva marca comercial, que lleva un cóndor de los Andes y se ha unificado bajo el nombre de *Avianca*.

Desde la alianza con TACA, el grupo ha trabajado para integrarse en las áreas comercial, tecnológica y administrativa, dejando para lo último la integración de la imagen. En este último punto parece que la colombiana le ha sacado ventaja a LATAM, fruto de la fusión de la chilena LAN y la brasileña TAM en junio de 2012, porque, a pesar de que la unión de ambas aerolíneas tuvo lugar hace ya más de un año, ambas continúan funcionando de forma independiente y su integración se desarrolla a un ritmo lento. A la vista de las pérdidas millonarias de \$ 329.8 millones acumuladas en el segundo trimestre del año, que han estado marcadas por la depreciación del real y la ralentización de la economía brasileña, la fusión está siendo más compleja de lo que se esperaba.

Macías valora muy positivamente todos los movimientos dados por Avianca en los últimos tiempos y señala que la compañía no solo ha unificado las operaciones bajo un mismo nombre, sino que ha ampliado las alianzas con otras aerolíneas para ofrecer un número mayor de rutas a sus usuarios. En su opinión,

"la estrategia de Avianca ha resultado más exitosa que la de LAN y la de TAM en términos de crecimiento que se pueda sostener a medio plazo".

En la presentación de la nueva imagen de Avianca el presidente recordó que el grupo opera más de 5.100 vuelos semanales a cien destinos de 25 países de América y Europa, una oferta que se amplía a 21.900 vuelos diarios por medio de las aerolíneas internacionales asociadas a la Star Alliance, de la cual la compañía forma parte desde 2010. También señaló que desde la fusión con TACA la flota se ha incrementado de 129 a 151 aeronaves.

Según Macías, la alianza con TACA y con Star Alliance deja a Avianca muy bien posicionada respecto a su competencia más directa. El considera que TAM tiene los vuelos concentrados en Brasil, así que no es competencia en el resto del mercado latinoamericano, además de que Avianca ya está ofreciendo vuelos locales en ese país. Por otro lado, la competencia con LAN es fuerte —dice— "sobre todo en las tarifas ofrecidas, pero la infraestructura y tradición de Avianca difícilmente serán desplazadas por LAN". El otro gran competidor a escala regional es "Continental, que a través de Copa Airlines adquirió la aerolínea colombiana Aerorepública, la cual conecta desde Panamá a todo el continente y se está llevando una proporción importante del mercado de Avianca" —añade.

En el mercado local, Macías destaca que LAN se convirtió en un importante competidor a través de la adquisición de una aerolínea

pequeña y "además está ofreciendo tarifas muy bajas que han presionado a la baja las de Avianca". La competencia por precio también se ha ampliado con la creación de Viva Colombia, "una aerolínea de bajo coste que ofrece rutas entre ciudades grandes, pero las características del servicio hacen que esta nueva aerolínea atienda especialmente a un nicho que no es cliente de Avianca" —dice Macías.

Villegas Arias tiene una visión un tanto más crítica sobre la aerolínea de bandera colombiana. En su opinión, el problema de Avianca "fue y sigue siendo la gestión de operaciones: vuelos cancelados, reunir dos vuelos de distintos horarios en uno para minimizar asientos vacíos, etc.". Además, a pesar de los esfuerzos hechos tras la fusión con TACA para construir una cultura del servicio, ella considera que esta sigue siendo de pobre calidad "y termina haciendo que se comporte como una aerolínea de bajo costo al precio de una que no lo es".

En todo este *puzzle* de fusiones y alianzas propias del sector, Villegas Arias asegura que la fuente de competitividad está en el músculo financiero que pueda asumir los altibajos económicos propios de la industria. "Es el capital de Efromovich lo que constituye la puerta a las grandes ligas" —destaca.

De momento, la venta de bonos es parte del plan de Avianca para financiar la compra de quince aeronaves ATR72-600, así como la opción de compra de otros quince aviones del mismo modelo, destinada a rutas del interior de Colombia y Centroamérica, además de cubrir la orden de compra de quince aviones Boeing 767 Dreamliner para operar rutas transatlánticas a partir de 2014. Su rival LATAM también se está equipando con veintinueve de estos aviones por la misma vía, lo que adelanta la expansión de ambas aerolíneas hacia nuevos destinos.

En el aire quedan, sin embargo, los rumores de la salida a bolsa de Avianca en Nueva York, algo impensable hace una década. Con su resurrección, la batalla por el liderazgo en la región está servida, lo cual beneficiará, sin duda, a los consumidores.

“ La estrategia de Avianca ha resultado más exitosa que la de LAN y la de TAM en términos de crecimiento que se pueda sostener a medio plazo. ”



# Marcas colectivas:

## “La unión hace la venta”

*Pequeños empresarios, sobre todo en pueblos y comunidades, pueden ver en esta estrategia de marketing una oportunidad para robustecer sus negocios bajo una misma sombrilla comercial-publicitaria.*

**Willian Carballo**  
Colaborador

“La unión hace la fuerza”, dicen. Y en mercadeo hay una estrategia que bien podría ponerle color y vida a esa frase popular: las marcas colectivas.

Imagine a un grupo de artesanos de, por ejemplo, algún pueblo de la Ruta de Las Flores, en Sonsonate y Ahuachapán, al occidente de El Salvador. Allí hay muchos

pequeños talleres y ventas de productos realizados con mimbre (muebles, canastos y adornos, entre otros) y otra gran variedad de artesanías de diferentes materiales que, aunque casi todos estos ofrecen productos similares, funcionan como pequeñas empresas independientes, cada una por su cuenta.

Una marca colectiva les permitiría agrupar bajo un signo distintivo común todos esos negocios de la zona que ofrezcan bienes parecidos para que funcionen como una unidad. Es decir, que los posibles compradores los identifiquen como una marca bajo un solo nombre y eslogan. En otras palabras, que cada uno de esos locales y talleres, aunque pertenezcan a diferentes dueños, se asocien por un fin común.

Una marca colectiva se trata, pues, de productos elaborados y/o servicios prestados por agrupamientos de emprendedores. Esto conlleva varios beneficios para la comunidad: representa los valores del trabajo asociativo, genera identidades locales y multiplica métodos productivos comunes y estándares compartidos para cada uno de los productos.

En El Salvador, como en la mayoría de países, dicha estrategia está regulada por la ley. En la Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos existe un título exclusivo para las marcas colectivas (del Art. 43 al 51).

Según la Dra. Katrin Antonow, especialista en propiedad intelectual e innovación de Proinnova, en un artículo publicado por Fusades, “el titular de una marca colectiva no es un individual, sino una asociación, fundación, cooperativa o sociedad que autoriza a personas a usar la marca en base a un reglamento”.

La experta consigna el ejemplo de la marca *Florazul*. Según la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (Conamype), esta es una cooperativa a la cual pertenecen dieciocho





“ El titular de una marca colectiva no es un individual, sino una asociación, fundación, cooperativa o sociedad que autoriza a personas a usar la marca en base a un reglamento. ”

mujeres, quienes desde 2005 iniciaron la producción de prendas de vestir como camisas, blusas, pantalones, entre otros, con tintes en añil y con una metodología tradicional. Son emprendedoras de Morazán, al nororiente del país; y antes de iniciar esta labor se dedicaban a las labores del hogar o a la agricultura.

“Elas tienen que cumplir con las reglas que el titular ha establecido si quieren usar la marca para sus productos. La marca colectiva tiene una vigencia de diez años, pero el titular puede renovarla indefinidamente” —asegura Antonow en el citado artículo.

Conamype realiza esfuerzos parecidos en otras regiones del país, como en Ilobasco y Cabañas. Allí se quiere establecer una sola marca sólida para favorecer las artesanías en miniatura de ese turístico municipio.

#### Experiencias en Latinoamérica

En otros países ya es una estrategia común. En México, por ejemplo, la Casa de las Artesanías del estado de Michoacán ocupa

esta modalidad. En Colombia y Perú también ocurren casos similares.

En el país inca, por ejemplo, existe la marca *Chirimoya Cumbe*. El titular del registro de marca colectiva es el pueblo Santo Toribio de Cumbe, compuesto por 106 emprendedores. Las reglas de uso de la marca están orientadas al manejo adecuado del producto chirimoya (una fruta autóctona), cultivado en el valle local.

Según un artículo de la Ompi (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual), la

denominación “Chirimoya Cumbe” cuenta con un logotipo característico y, lo que es más importante, está registrada a nombre del pueblo de Cumbe. Sus pobladores trabajan para establecer una ventaja competitiva respecto de sus competidores en el mercado mayorista de frutas de Lima, la capital peruana.

En Tolima, Colombia, también existen casos de éxito. Allí se han desarrollado las marcas colectivas *Tolipez* y *Piel Arte*. La primera identifica los productos elaborados con la carne del pescado, y la segunda, con su piel. Ambas cuentan con un logotipo que identifica los bienes de la piscicultura del lugar y están registradas en la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. Además, tienen bien definidos los mecanismos de regulación de la marca.

En resumen, se trata de una oportunidad especialmente importante para los pequeños productores y emprendedores, para que puedan competir de manera más robusta en el mercado local, regional o incluso internacional. Y en un país como El Salvador es una herramienta muy útil para desarrollar comunidades, sobre todo en el interior del país.



#### Beneficios para las comunidades

- Certifica la autenticidad del producto artesanal en una población específica.
- Lo anterior implica evitar que otras poblaciones se apropien de las creaciones.
- Fomenta las artesanías como medio para desarrollar la económica local.
- Preserva y rescata la producción de las artesanías y las técnicas empleadas.

#### Beneficios legales y comerciales

- Protege las artesanías de posibles copias en el país y el resto del mundo.
- Combate la piratería, pues cuenta con elementos legales para defender derechos.
- Facilita la comercialización de los productos en el extranjero.
- Los públicos preferirán a la marca colectiva, pues le resultará confiable.

# Televisión en tiempo real

*Por primera vez llega a El Salvador el producto de última tecnología que permite ver y controlar la televisión virtualmente desde cualquier lugar y a toda hora. Con Slingbox se podrá vivir la emoción de sus programas favoritos fuera de casa, utilizando la computadora, tablet o simplemente el celular.*

**Oneyda Aguilar**  
Colaboradora

**S**i de acortar distancias se trata, los compatriotas no tendrán limitaciones para revivir momentos especiales y nostálgicos al presenciar la programación nacional en tiempo real, gracias a la nueva tecnología en televisión denominada Slingbox, la cual ha permitido que la brecha sea mínima en al menos veinte países del mundo, incluyendo El Salvador.

Slingbox es un producto estadounidense que permite a los usuarios ver la programación local desde cualquier dispositivo conectado a internet y que tenga salida de vídeo, ya sea por computadora, tablet o *smartphone*.

Con este producto tecnológico, hoy los consumidores podrán disfrutar del contenido televisivo, ya sea dentro o fuera de las fronteras nacionales. "Típicamente, ver televisión significa ir a la casa y sentarse frente a ella. Es un momento pasivo. Pero ahora los usuarios podrán ver televisión en cualquier parte del mundo. No importa donde estén", explica Mauricio Pérez, director



de Desarrollo de Negocios y Productos de Slingbox.

Pero ¿cómo nace la idea de crear un producto para ver televisión en cualquier lugar? Nació de dos hermanos que trabajaban en el ámbito de la consultoría en California, Estados Unidos. Viajaban alrededor del mundo, y debido a esas salidas se perdían de los juegos de béisbol. Entonces pensaron que debería existir un dispositivo que les transmitiera su programación fuera de casa. Y lo inventaron.

El producto es distribuido por la empresa Sling Media Inc., proveedora de servicios de televisión. El primer Slingbox se lanzó con éxito al mercado estadounidense en junio del 2005, después se expandió de forma internacional, llegando en la actualidad a ser distribuido directamente a los consumidores en más de 5.000 tiendas de países ubicados en Norteamérica, Europa, Asia y hoy en Centroamérica.

La televisión se basa en el entretenimiento que se consigue con programas en vivo o retransmisiones. El problema más grande es



perderse una transmisión en tiempo real; aún peor es verlo en repetición, ya editado y con muchas omisiones en los detalles. Hoy, con esta nueva tecnología, el consumidor puede obtener este servicio durante un largo viaje o cuando está fuera de casa porque ya no dependerá de la caja análoga.

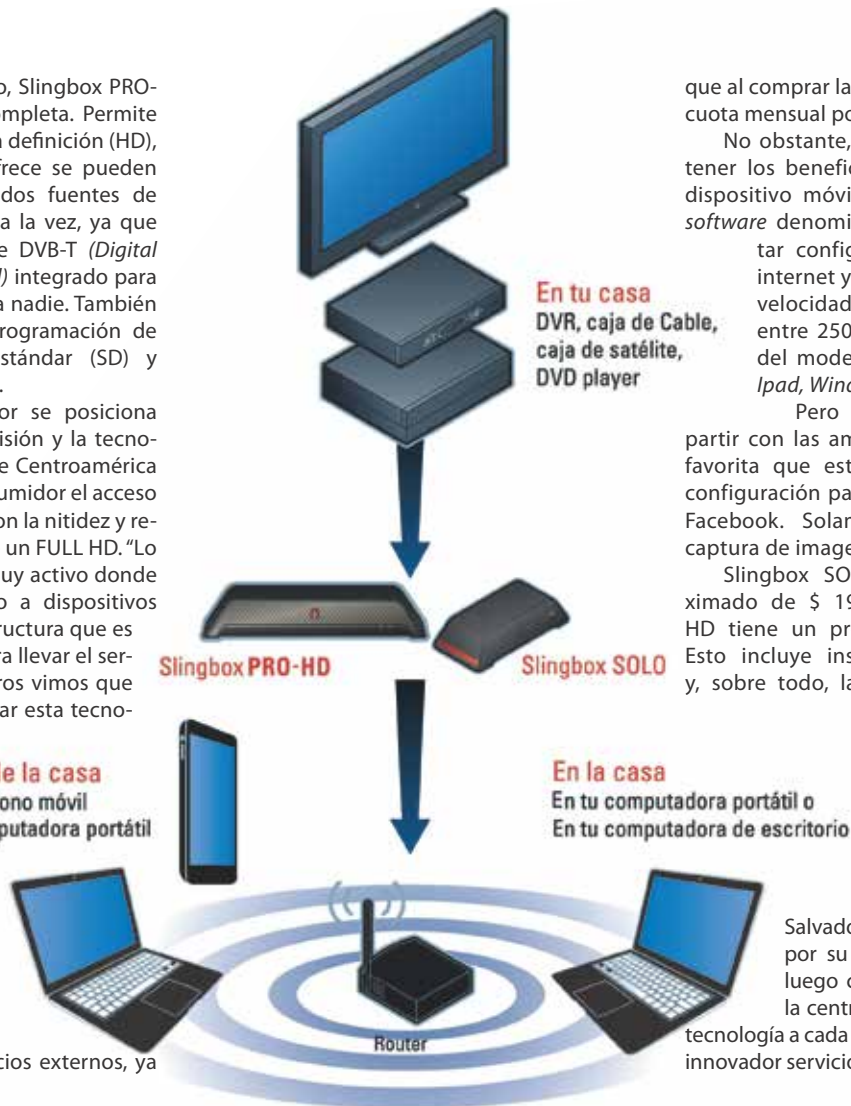
El producto tiene dos tipos de plataformas: Slingbox SOLO, que es más económico para ver la programación desde diferentes ubicaciones. Es perfecto para iniciar esta nueva forma de disfrutar la TV. La conexión se puede realizar en cualquier fuente de entretenimiento doméstico y puede disfrutarse de los programas de televisión en definición estándar (SD), películas y acontecimientos deportivos favoritos.



Mientras que el otro tipo, Slingbox PRO-HD, es una solución más completa. Permite disfrutar de imágenes de alta definición (HD), y con la flexibilidad que ofrece se pueden conectar fácilmente hasta dos fuentes de entretenimiento doméstico a la vez, ya que se utiliza el sintonizador de DVB-T (*Digital Video Broadcasting-Terrestrial*) integrado para ver programas sin molestar a nadie. También se puede disfrutar de la programación de televisión en definición estándar (SD) y transmitir vídeo en 1080i HD.

Actualmente, El Salvador se posiciona como el pionero en la televisión y la tecnología, siendo el único país de Centroamérica que le proporcionará al consumidor el acceso y control de programación con la nitidez y resolución del vivo brillante de un FULL HD. "Lo vemos como un mercado muy activo donde el consumidor tiene acceso a dispositivos móviles. Hay mucha infraestructura que es la que nosotros exigimos para llevar el servicio; y por esa razón nosotros vimos que es el mejor país para impulsar esta tecnología" —menciona Pérez.

Uno de los componentes de este producto es el acceso a una completa red de canales y programas televisivos sin necesidad de contratar el tradicional servicio de cable. Además, significa un ahorro para usuario en el pago de servicios externos, ya



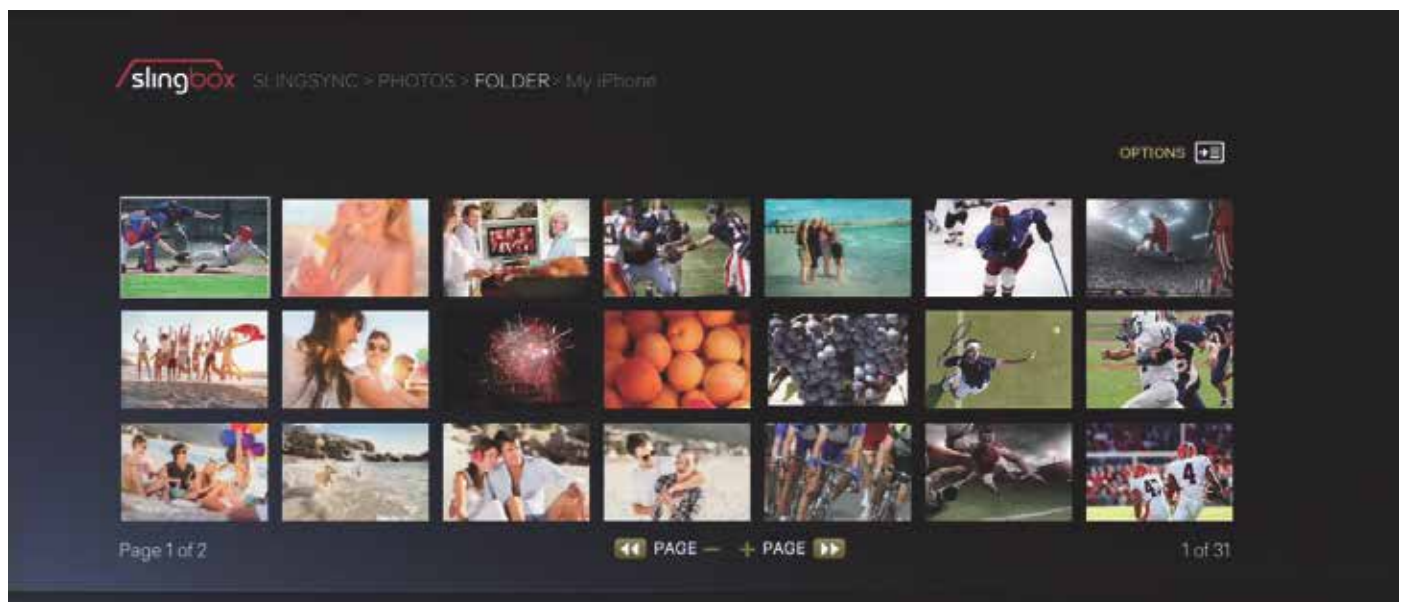
que al comprar la caja codificadora elimina la cuota mensual por el servicio.

No obstante, el cliente, para poder obtener los beneficios de la televisión en el dispositivo móvil, tiene que descargar un *software* denominado *SlingPlayer*; debe estar configurado para ver vídeo en internet y tener una conexión de alta velocidad (banda ancha), oscilando entre 250 a 500 kbps, dependiendo del modelo, ya sea *iPhone*, *Android*, *Ipad*, *Windows Phone* o *Kindle Fire*.

Pero si el usuario desea compartir con las amistades la película o serie favorita que está disfrutando, existe una configuración para las redes sociales, como Facebook. Solamente se le realiza una captura de imagen y se postea en el muro.

Slingbox SOLO tiene un costo aproximado de \$ 199, mientras que el PRO-HD tiene un precio promedio de \$ 299. Esto incluye instalación, soporte técnico y, sobre todo, la garantía de un año por cualquier desperfecto que tenga el aparato en el transcurso de su funcionamiento.

La empresa tiene grandes expectativas de crecimiento y penetración del producto en El Salvador, ya que es el país modelo por su madurez tecnológica; para luego crear una expansión a escala centroamericana y así llevar esta tecnología a cada usuario que requiera de este innovador servicio.



# Fibra óptica reina en las telecomunicaciones

*Columbus Business Solutions llega a El Salvador para brindar sus servicios al mercado corporativo, con todas sus bondades tecnológicas integrales de las telecomunicaciones.*

**Oneyda Aguilar**

Colaboradora

La fibra óptica, en el siglo XXI, es una nueva forma de transmitir mensajes más rápidos y seguros, ya que sus haces de luz pasan a través de ella, de un extremo a otro. Los circuitos que posee son de vidrio o plástico caracterizados por ser del grosor de un cabello.

Columbus International Inc. ha posicionado su vista, desde hace meses, en El Salvador para iniciar su operatividad bajo la marca Columbus Business Solutions.

Columbus brinda conectividad y servicios en la nube al mercado corporativo. Su portafolio de productos incluye conectividad y acceso nacional e internacional de ancho de banda (MPLS, Ethernet TDM, IP Transit), junto con colocación y servicio de *data centers*. El servicio en la nube incluye continuidad de negocios, infraestructura, seguridad y escritorios virtuales.

La compañía planea incursionar con servicios de banda ancha y de soluciones IT (tecnología informática) al mercado corporativo.

La empresa asegura que, con la implantación de nuevos y avanzados servicios de telecomunicaciones, El Salvador brindará herramientas que le permitirán competir al más alto nivel en un mundo globalizado, impulsando de este modo la generación de empleos y el desarrollo económico al país.

La empresa es destacada por manejar entre el 55 y 60% de tráfico de bases de datos en internet entre cuarenta países que están conectados en la región. Además, ha logrado obtener 42.300 kilómetros de fibra óptica submarina anillada, producto de un *joint venture* con la empresa Cable&Wireless.

Según los representantes de la compañía, en las últimas décadas las empresas están realizando más negocios entre sí, facilitando la comunicación. "Lo que Columbus hizo con este sistema fue unir todos estos países de Latinoamérica y permitirle hacer negocios", sostiene Javier Pereira, director de Productos LATAM de Columbus Solutions.

Columbus International Inc. es una compañía de telecomunicaciones con sede en Barbados, cuyo rubro de negocio se basa en ofrecer los servicios de televisión digital por cable, internet de banda ancha y telefonía digital fija. La compañía como tal ha venido trabajando en varios países y bajo diferentes marcas, entre ellas Flow, que opera en lugares como Trinidad, Jamaica, Barbados, Granada y Curazao; Karib Cable es otra marca que manejan y ejecutan su negocio en los lugares de Santa Lucía, San Vicente, las Granadinas y Antigua.

Hoy la comunicación en el mercado corporativo será más fácil y rápido con este servicio de telecomunicaciones, ya que la red de El Salvador está ahora conectada a las redes internacionales de fibra óptica. Esto brindará a los clientes del país rutas y escalabilidad instantánea, para servicios de extremo a extremo; desde El Salvador a cualquier otro destino en Estados Unidos, la región del Caribe y Latinoamérica.



# El toque femenino en los negocios

**Iván Flores**  
Colaborador

**L**orena Saca, consultora de imagen integral certificada por la Asociación Internacional de Consultores en Imagen (AICI, por sus siglas en inglés), menciona aspectos importantes para que la mujer de negocios logre proyectar seguridad y prestigio. Una de las recomendaciones principales es respetar el vestuario y que este sea acorde a una reunión empresarial, evitando a toda costa las prendas provocativas.

“Para abrir negocios hay que hacerlo con responsabilidad y disciplina, que transmitan confianza, por muy pequeño que sea lo que se va a vender. Llegar puntual es parte de la conducta que debe demostrar la ejecutiva” —afirma.

Respecto al cierre de negocio, “lo recomendable es mandar notas de agradecimiento a las personas con quienes se trabajó, y acompañarlas con frases como: ‘hemos terminado, pero seguimos a sus órdenes’. Cuando entregamos el proyecto debemos preguntar si fue de su agrado; habla bien de nosotras tener esa cortesía” —concluye la profesional.



Lorena Saca, consultora de imagen integral

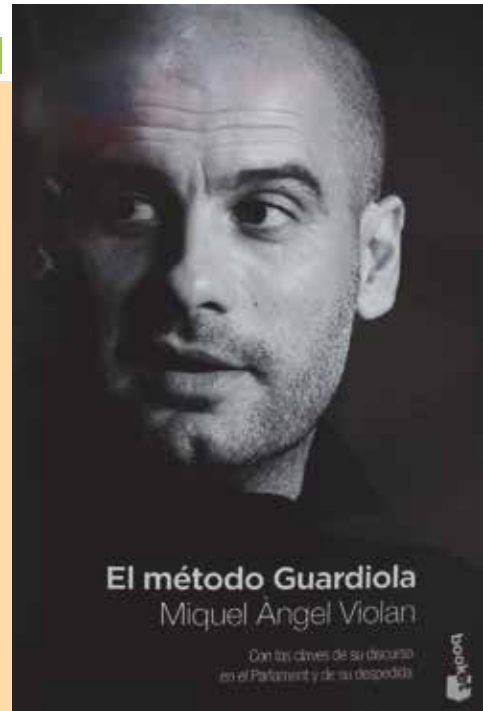


Estas sugerencias las puede encontrar en Librerías La Casita.

## El método Guardiola

Miguel Ángel Violan

Los títulos conseguidos por Pep Guardiola en cuatro años encabezando el equipo de FC Barcelona demuestran que ha sido, hasta su despedida, un líder excepcional con unos valores sólidos que sabe transmitir: esfuerzo, auto exigencia, trabajo bien hecho, espíritu de equipo y mucho sentido común. Estos valores lo acreditan como el mejor entrenador del mundo, a la vez convierten al Barça en un modelo triunfador del fútbol con ética y estética, uno de los mejores equipos de la historia con su prodigioso goleador, Lionel Messi, al frente. En tiempos de crisis profunda y desconcierto, los valores de Guardiola construyen un ideario extrapolable a empresas u organizaciones. *El método Guardiola* analiza las cualidades y actitudes que han convertido a Pep en el catalán más admirado.



## El nuevo arte de gestionar equipos

Phil Hunsaker – Tony Alessandra

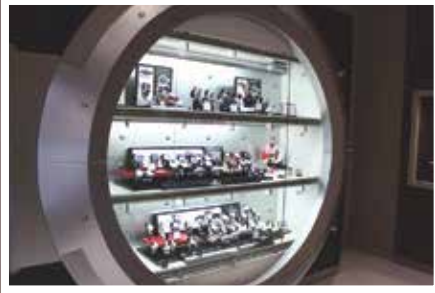
Este libro escrito por dos de los más reconocidos especialistas en recursos humanos en Estados Unidos explica las técnicas que cualquier directivo debe aplicar para liderar, dirigir y motivar a su equipo. Publicado en 1986 y convertido desde entonces en un clásico de la literatura sobre recursos humanos, la presente edición está revisada y actualizada, e incluye los métodos más innovadores en dirección de personas. Según ambos autores los empleados rinden más y trabajan mejor cuando los directivos fomentan su motivación, permitiéndoles que expresen opiniones y sugerencias acerca de su trabajo, además introducen varios métodos que sirven para distinguir, evaluar o relacionarse con cualquier tipo de personas.

## PNL para la empresa

Harry Alder

La PNL, o programación neurolingüística, es descrita como el arte de la ciencia de la excelencia por su eficacia y capacidad de producir cambios positivos en las personas. La PNL permite comprender y cambiar el modo en que pensamos, sentimos y nos comportamos, a su vez, ayuda a elegir qué hacer para tener o ser lo que uno desea. Con esta lectura usted puede aprender una forma de comunicarse y actuar en el mundo de la empresa, así como el modo de resolver creativamente problemas y tomar mejores decisiones en el trabajo. Esto le ayudará a alcanzar metas que antes consideraba imposibles; establecer mejores relaciones con clientes, compañeros de trabajo y personal a su cargo. Así también a diferenciar entre lo que hace y produce resultados mediocres y lo que hace y conduce al éxito, poco a poco aprender a transmitir su mensaje de modo más claro y persuasivo, destacando en sus discursos y presentaciones.





# El reloj, un accesorio que trasciende

**Iván Flores**  
Colaborador

Los relojes: el símbolo de elegancia y personalidad por excelencia. El único accesorio que jamás pasará de moda; es funcional y nunca será mal visto en una reunión de negocios o con amigos.

Las mujeres, con su personalidad llena de fantasía y frescura, hacen que el reloj se convierta en el *partenaire* ("compañero", en latín) perfecto. El color y el diseño se han posicionado como una combinación para aquellas que lo utilizan en la oficina o en su vida cotidiana.

World Time, tienda especializada en relojes, lo sabe muy bien. Actualmente presenta una variedad de estilos y acabados en diferentes marcas, para la preferencia femenina.

A las que gustan de un momento informal, la tienda ofrece la marca *Guess*. Su novedad son los acabados en oro rosa, con cristales en la parte exterior, sus clásicas carátulas con números romanos se mezclan con punteros que marcan el día, la fecha y el año en curso.

Una más contemporánea es la marca *Bulova*, cuyos relojes de acero en tono oro son la perfecta solución para proyectar sobriedad en aquellos momentos formales, cuando el negro y el blanco se apoderan de la vestimenta del día.

Uno de los modelos más solicitados, que combina con cualquier atuendo, es la favorita suiza por excelencia: *Longines*, de su conocida línea Prima Luna. Es una alternativa más confiable dentro de la oficina o un cóctel, cuyo diseño resalta cristales de zafiro perfectamente engastados en acero, para crear el accesorio más minimalista y casual.





# Experiencia *gourmet*

*La cocina peruana es una de las favoritas de la selecta clientela que a diario visita el restaurante de Roberto Cuadra, en el que además del servicio cordial y cálido se disfruta de la cultura de aquel país de los incas.*

**Iván Flores**  
Colaborador

Ubicado en una zona muy céntrica, se convierte en una perfecta opción para degustar ricos y variados platillos que ofrece la gastronomía peruana, siendo su principal atracción su exótica y artística presentación, sin dejar de lado el ambiente fresco y más relajado.

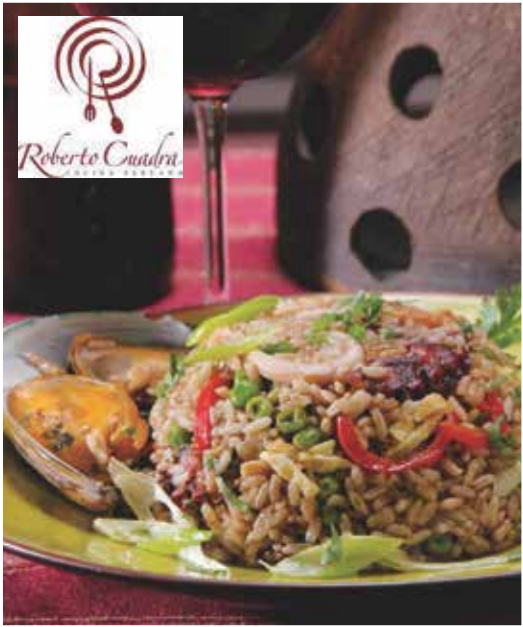
Entre los platillos fuertes de la carta se encuentran el tradicional pescado, los mariscos y la carne. Sin embargo, lo que más buscan los comensales son los saltados, que son técnicas de las más conocidas: de lomo, de mariscos, de pollo; lomo y camarones, arroz en chaufa, gallina en salsa a la huancaína y el arroz con pato al estilo del norte de Perú.

Pero si de bebidas se trata, la modernidad ha permeado este restaurante, ya que posee una cava de al menos ciento cincuenta tipos

de vino; cuenta con climatización a base de regulación de humedad. Además, Roberto Cuadra, propietario de este lugar, señala que se utiliza una máquina dispensadora de copas de vino única en el país. “Los conserva ya abiertos por tiempo indefinido, lo que permite tener guardadas ocho botellas para servir las por copa; pueden degustar diferentes opciones sin necesidad de comprar la botella.”

Para servicios más exclusivos cuenta con dos salones privados, ideales para un cierre de negocios, con capacidad para doce y dieciséis personas.

Una novedad es el menú degustación: “Los cambio cada semana. Se compone de cinco platos servidos en pequeñas cantidades; cada uno puede ser marinado con la cantidad y el vino que le corresponde” —concluye Cuadra.







## Más que una impresora

La tecnología *touch* avanza hacia nuevos horizontes con la nueva opción MX6500e de Lexmark, que sobresale en el mercado por su alto rendimiento y funciones avanzadas que incrementan la productividad del usuario, y amplía las capacidades de la impresora monocroma para grupos de trabajo, creando un potente sistema multifunción que responde a las necesidades de los clientes en términos de captura, copia y acabado. Tiene un diseño modular que se adapta a la disposición de cualquier oficina, permitiendo que la carga de trabajo fluya de manera eficiente. Esta impresora cuenta con una pantalla táctil de color de 25.9 cm y con soluciones desde simplificar la impresión, con un menú sencillo, hasta ordenar automáticamente las páginas y datos de los archivos; digitaliza en *SharePoint*. Ofrece un alto metraje para importantes volúmenes de escaneo de hasta 5 mil páginas por día; documentos a dos caras muy rápidamente, hasta 88 imágenes por minuto. Funciona con una enorme gama de materiales gracias a una resistente y automática bandeja de documentos; desde rígidos carnés de identidad hasta finos papeles.

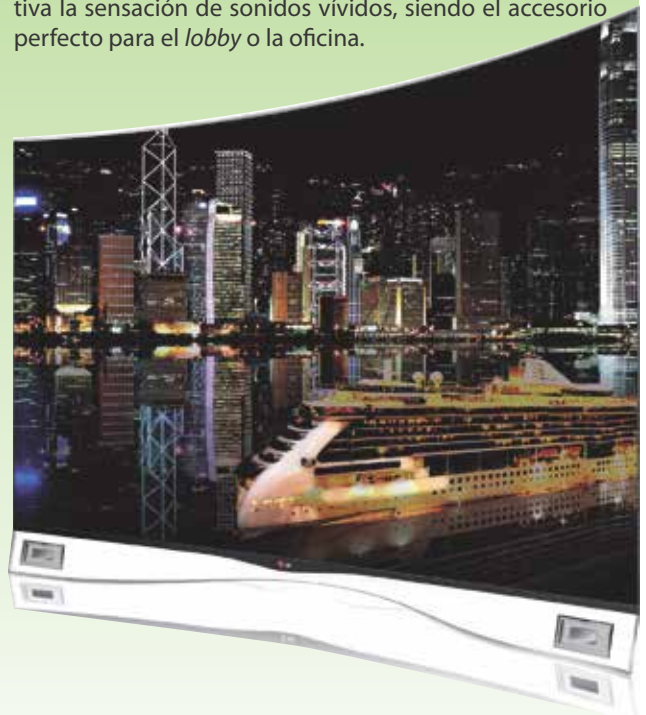
## El marketing más automatizado

Adobe™ *Social* es la nueva apuesta del grupo de software Adobe para combinar las plataformas sociales como *flickr*, *foursquare*, *instagram* y *linkedin* en los estudios de marketing social en las empresas. Es un sistema que permite introducir datos sobre el producto y el margen de inversión; crea todo un margen de análisis automatizado que concluye con una respuesta predictiva de qué haría el consumidor. La interfaz para el uso de este programa está disponible para usuarios móviles, *tablets* y computadoras portátiles.



## Despidiendo la era de la tv plana

LG lanza la TV *Oled Curva*, una nueva opción amigable con el medio ambiente, reduce el consumo de energía hasta un 67 % en comparación con los televisores convencionales de pantalla plana. Con esto, el gigante asiático le dice adiós a los píxeles erróneos y a los problemas de detalle. Esta tecnología tiene la ventaja de que la superficie del panel está a cierta distancia del espectador, lo que aumenta el enfoque del ojo humano. Además, cuenta con una compatibilidad de archivos multimedia como Divx HD, Mp3, JPG. La elegancia en su diseño curvilíneo, combinado con unos altavoces finos y transparentes en su base de cristal, activa la sensación de sonidos vívidos, siendo el accesorio perfecto para el *lobby* o la oficina.



## Herramienta verde

Toshiba ofrece en sus *notebooks* y *ultrabooks* un software denominado *Extended Time by Eco Utility™*, creado para recibir un 25% de más de tiempo de uso autónomo del equipo. La aplicación de la marca japonesa responde a la necesidad de convertir los ordenadores portátiles en eficientes sin generar contaminación. Entre los servicios que ofrece el botón *Eco*, que aparece en el costado de la pantalla, destaca un ahorrador de energía hasta del 60%, regulando el monitor automáticamente, de tal manera que permite cuidar la salud ocular del usuario. Con un solo clic se puede cambiar a un plan de energía preconfigurado que permite ahorrar y medir la energía consumida.





# #TEPROPONGO

QUE HAGAS DE ESTA NAVIDAD LA QUE TÚ QUIERAS,  
SOLO TIENES QUE SABER DÓNDE BUSCARLA.



[www.multiplaza.com](http://www.multiplaza.com)



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

