

Realidad Empresarial

Administración • Mercadeo • Finanzas



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

EDICION No. 2 • OCTUBRE 2016



En esta edición:

**Coaching y PNL para frenar
el Mobbing o Acoso Laboral**

**El uso de las redes sociales...
en el trabajo**

**Caracterización de la pequeña
y mediana empresa familiar en
El Salvador**

**Tendencias, crecimiento y pulso
Consumer Products & Retail**

MARUJATZ
Emprendiendo con motivo y
desarrollando visión empresarial

**La Satisfacción Laboral y sus
Implicaciones en la empresa de hoy**

**A propósito de los
20 años de la CONAMYPE**

**La publicidad, creadora
de mitos modernos**

El rol de la mujer en los negocios

**X Congreso de Estudiantes
de Administración de
Empresas y Mercadeo**



Diplomado de Contabilidad para no Contadores

Objetivo:

Capacitar a los participantes para que puedan comprender y utilizar la información contable como una herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones administrativas, operacionales y financieras; sea de carácter interno o externo en una organización, bien como proveedor, cliente, inversionista, directivo o asesor.

Dirigido a:

Directores, coordinadores, auxiliares y asistentes administrativos, microempresarios, egresados, profesionales de diversas disciplinas y demás personas interesadas en el aprendizaje de la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones.

Módulos a desarrollar:

- I. Fundamentos de la contabilidad.
- II. Estados financieros.
- III. Activos.
- IV. Pasivos y patrimonios.
- V. Obligaciones tributarias.

Requisitos de ingreso:

Para participar es necesario llenar solicitud de inscripción y anexar fotografía reciente, tamaño carné (a color o blanco y negro).

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 5 cuotas de \$115.00

Preguntar por descuentos

Para mayor información:

Escribanos a: dcf.diplomados@uca.edu.sv con Juan Carlos García o contactarnos al 2210-6600 Ext. 942 o al 2210-6689.

Realidad Empresarial

Administración • Mercadeo • Finanzas

JEFE DAE-UCA

Edwin Flores

JEFE DCF-UCA

Andrya Garay

CONSEJO EDITORIAL

Cecilia Rivera

Andrya Garay

Marta Flores

Ricardo Flores

Jaime Guevara

Griselda Aguilar

Paul Granados

ARTICULISTAS

Mario Cañas

Marta Flores

Edwin Flores

Bernardo Guerrero

Jorge Alberto Zelaya Cobos

Mauricio Ramírez

CORRECCIÓN DE ESTILO

José Fernando Polio Maravilla

MAQUETACIÓN Y DISEÑO

Efrain Echeverría

IMPRESA EN

Talleres Gráficos UCA

San Salvador, El Salvador, 2016.

ISSN 2415-5721

EDICIÓN SEMESTRAL

La opinión expresada en los artículos y comentarios es responsabilidad de cada autor o autora. Se prohíbe la reproducción parcial o total del contenido por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán,
La Libertad, El Salvador, Centroamérica
(503) 2210-6600 • www.uca.edu.sv

Editorial



La empresa Familiar

Por Padre José María Tojeira

Unir empresa y familia es clave en el desarrollo empresarial salvadoreño. La familia se constituye y es desde siempre una escuela de valores. Se puede asegurar que como lugar de inicio de la socialización del niño, se convierte en el más importante espacio de humanización. La empresa, por otra parte, es la estructura productiva más exitosa de los últimos siglos. Es indudablemente un bien, pero tiene con frecuencia una serie de derivas que al final perjudican a la sociedad y a la misma empresa. La especulación, la explotación, la búsqueda de maximizar a toda costa las ganancias, pueden dañar al mismo tiempo a la empresarialidad y a la sociedad.

La familia, al ser un núcleo donde los valores de solidaridad son esenciales, y se manejan con mayor sinceridad y claridad, enseña a manejar el mecanismo empresarial con mayor apertura a los demás. Es obvio que una empresa que nace en un mundo de valores tiende a producir siempre mayor bienestar. El espíritu de familia es importante como productor de relación cercana, de buen trato a clientes y empleados y también es ejemplo de emprendedurismo. La familia dialoga, crea unida, sabe repartir papeles y trabajos de un modo armónico. Crear empresa desde la estructura familiar ayuda a tener esos dinamismos más presentes.

Dentro de la familia, y por ende de la empresa familiar cuando se da, la mujer siempre ha sido un factor de laboriosidad importante. En el informe sobre el trabajo humano del 2008 del PNUD, se dice que la mujer salvadoreña trabaja diariamente y como promedio una hora más que el varón. Su trabajo implica el cuidado, que por supuesto humaniza siempre la relación entre personas, y dedica más tiempo a lo que se suele llamar reproducción social. Además el trabajo doméstico no remunerado (TDNR) pesa en su mayoría sobre la mujer. El cálculo del valor de ese trabajo no remunerado de la mujer era en el año 2005 un poco más de 4.500 millones de dólares. En otras palabras la mujer aporta a la riqueza nacional y al bienestar nacional un esfuerzo muy grande. Su espíritu de laboriosidad, dedicación, cuidado y gratuidad dentro del propio trabajo, iluminan en muchos sentidos la funcionalidad del trabajo y los parámetros de autoevaluación que la empresa, entre otros, debe tener. En ese sentido la mujer tiene un aporte fundamental en la empresa familiar y una enorme influencia en los valores que la misma debe tener.

Si la empresa familiar funciona adecuadamente con la participación de todos, con la integración de valores familiares, se produce una especie de explosión positiva. Es mucho más fácil que desde ese ambiente familiar surjan nuevas empresas y nuevas acciones de emprendimiento entre sus miembros. En ese aspecto, me parece de sentido común el apoyar y facilitar la empresarialidad en el seno de las familias, muchas veces emprendedoras ellas mismas, luchadoras y trabajadoras. Es una manera clara de abrir nuevos campos y multiplicar no solo la productividad, sino también la iniciativa y el bienestar.

Indice



- 03** Coaching y PNL para frenar el Mobbing o Acoso Laboral
- 05** El uso de las redes sociales...en el trabajo
- 09** Caracterización de la pequeña y mediana empresa familiar en El Salvador
- 18** Tendencias, crecimiento y pulso Consumer Products & Retail
- 23** **MARUJATZ**
Emprendiendo con motivo y desarrollando visión empresarial
- 27** La Satisfacción Laboral y sus Implicaciones en la empresa de hoy
- 30** A propósito de los 20 años de la CONAMYPE
- 32** La publicidad, creadora de mitos modernos
- 39** El rol de la mujer en los negocios
- 39** Cursos y Diplomados
- 42** X Congreso de Estudiantes de Administración de Empresas y Mercadeo
- 43** XVI Feria Laboral Expo Empleo 2016
- 44** U Social Camping
Jornadas de Reflexión Empresarial
- 45** Cursos y Diplomados
- 47** Cátedras de Contabilidad y Auditoría

Coaching y PNL para frenar el Mobbing o Acoso Laboral

Por Mario Cañas, Máster en Coaching y PNL/CPA/Especialista en Habilidades Directivas • mario.canas.coach@gmail.com

En Estados Unidos, y en el resto de Europa, la palabra Bullying se usa únicamente en relación con las situaciones de acoso producidas en la escuela, entre niños o adolescentes, y el término Mobbing cuando estas conductas se producen en los lugares de trabajo.

El fenómeno del Mobbing consiste en humillar y hostigar de modo verbal o físico, por parte de un jefe con poder hacia otro trabajador con menos poder, o de un grupo de colaboradores de trabajo hacia un compañero en específico, sin la intervención de un superior. Este desequilibrio de poder entre los trabajadores es la característica más relevante, con independencia de la edad, sexo o del tipo de conductas específicas.

El Acoso Laboral es una serie de comportamientos negativos repetidos y persistentes de un jefe o superior hacia uno o más individuos, que implica un desequilibrio de poder y crea un ambiente de trabajo hostil. Entendiendo por acoso laboral: hostigar, ofender, excluir socialmente a alguien o interferir negativamente en sus tareas.

El Mobbing no es lo mismo que acoso laboral, pero para efectos de este artículo lo retrataré como un fenómeno social similar, que está experimentando un notable auge en la sociedad actual del mundo, donde El Salvador no es la excepción.



El incremento de los casos de acoso en el trabajo o Mobbing es consecuencia, en gran parte, del periodo de crisis económica y conflictos sociales en los que estamos inmersos desde hace años. Incluso al buscar datos estadísticos sobre este tema, no existe mucha información y se confunde con el acoso sexual, lo cual no es lo mismo.

La falta de información detallada y suficiente del tema es propiciado por el desconocimiento de los derechos laborales y la dictadura de algunos Jefes, con criterios de administradores de animales o esclavos. Esto hace que todo ello contribuya a una mayor impunidad de quienes ejercen una violencia psicológica extrema en el tema laboral.

El Acoso Laboral o Mobbing es entendido como el fenómeno en el que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente, -al menos una vez por semana-, y durante un tiempo prolongado, -más de seis meses-, sobre otra persona en el lugar del trabajo. La finalidad de ello es destruir la reputación de la víctima, las redes de comunicación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o grupo de personas acaben abandonando el lugar de trabajo.

Cómo identificar si está sufriendo Acoso Laboral o Mobbing en el trabajo

Si de forma continua y repetitiva se siente identificado con una o con varias de las siguientes afirmaciones, es posible que esté viviendo un problema de acoso en el trabajo:

- Constantemente me encuentro atacado, despreciado o perjudicado por las actuaciones de otra persona o grupo de personas
- Siente que no puede actuar o hablar con libertad, porque cualquier cosa que diga o que haga es utilizada en su contra
- Le critican y ponen malas caras ante cualquier decisión que tome
- Intentan arrebatarme cualquier cosa que le dé un poco de felicidad en esta vida
- Cambian mal intencionadamente el significado de las cosas que dice
- Le aíslan o hacen sentirle vacío
- Le insultan y/o me desprecian ante terceras personas
- Difunden rumores acerca de usted
- Le amenazan, coaccionan, o hacen gesto intimidatorio
- No pide grandes cosas. Sólo quiere que lo dejen vivir o laborar en paz.

Los sentimientos acumulados por la víctima al vivir siendo acosado laboralmente, tras un período prolongado de maltrato (en un número importante de los casos) siente un enorme sentimiento de "culpa". Esta piensa que los problemas que le surgen en el trabajo (los ataques continuos, las burlas, las críticas hacia su profesionalidad, entre otros) son consecuencia de sus errores y por lo tanto exclusivamente achacables a su responsabilidad individual. Las víctimas en ocasiones se comportan intentando resolver estas situaciones aversivas mostrándose sumisas hacia el acosador, y pensando que el problema acabará resolviéndose solo.

Lo anterior está lejos de la realidad. Si no somos capaces de aprender a defender nuestra dignidad y hacernos respetar, el acoso no cesará e irá a más.

Coaching y un poco de Programación Neurolingüística (PNL) en la intervención en los procesos de acoso laboral.

El Principal propósito del Coaching es ayudar a la persona acosada, a efecto que entienda que ella no es culpable de la situación que está viviendo, sino que es una víctima de la misma.

A partir de ese punto, el Coach facilita, a lo largo del proceso que la persona vuelva a retomar el control y la responsabilidad sobre su persona con el fin de que pueda vivir mejor y solventar la situación aversiva que le supone ir a trabajar a diario.

El Coaching es una metodología eficaz para lograr alcanzar estos objetivos. El coaching ayuda a diagnosticar cuál es su situación actual y que quiere conseguir o lograr, trazar un plan de acción, y ponerle manos a la obra para alcanzar los objetivos definidos. El coaching facilita hacer cosas diferentes para lograr resultados diferentes. Es proactividad, despierta mis fortalezas y recursos.

La intervención de problemas de acoso con la combinación de técnicas y métodos procedentes del Coaching y de la PNL, (con las técnicas clásicas procedentes de la Inteligencia Emocional) ofrecen un nivel significativamente mayor de éxito.

Dicho lo anterior, es importante realizar las siguientes actividades para superar el acoso laboral o mobbing:



- **Lo Primero es identificar el problema:** Es importante que las empresas trabajen para evitar posibles situaciones de acoso laboral. Una buena manera consiste en realizar una auditoría exhaustiva de la organización, ya sea de forma interna por parte del departamento de recursos humanos o a través de empresas externas especializadas. Otra acción que puede ser muy beneficiosa y preventiva es

realizar cursos formativos en la empresa para los trabajadores para que conozcan la temática y estén familiarizados con este tipo de conflictos y así poder combatirlos de manera más eficaz. Por su parte, el trabajador debe estar informado por su propia cuenta del problema. De esta forma, será más fácil de identificar y así solucionar.

- **Documente y registre las agresiones desde el inicio:** **De cara a una posible demanda judicial**, es vital tener documentación física que pueda avalar nuestro testimonio. De esta manera tendrá más herramientas para poder negociar con la empresa para una resolución satisfactoria. También es muy importante hacer públicas las agresiones que se reciben en la intimidad y comunicarlas a compañeros, amigos, pareja, etc.
- **Controle y canalice la ira:** Nuestras posibles explosiones de ira y el resentimiento son los aliados naturales del acosador. **Cuando perdemos los nervios el acosador ha conseguido justo lo que buscaba** y nos debilita personalmente, nos hace perder credibilidad delante de nuestro entorno. Por lo tanto, debemos trabajar para desactivarnos emocionalmente y así evitar reaccionar de ninguna forma ante los ataques.
- **Haga frente al problema: El acosador, en el fondo, es cobarde y débil**, necesita adoptar una posición hostigadora para así sentirse fuerte. Debemos afrontar el Mobbing asertivamente y de forma directa, pues es la única forma de hacer retroceder al hostigador o, en todo caso, protegernos emocionalmente y defender nuestros derechos y así mantener nuestra dignidad y autoestima. Por lo tanto, debemos dar respuesta a las calumnias y críticas destructivas con asertividad, ni pasiva ni agresivamente.
- **Proteger y guardar bajo llave los datos, archivos y documentos de nuestro trabajo:** El hostigador puede intentar manipular estos datos en nuestra contra. Debemos desconfiar en todo momento del acosador sin llegar a obsesionarnos con ello. Al mismo tiempo, es importante evitar el aislamiento social el cual puede fomentar el empeoramiento de la situación. Debemos salir y afrontar socialmente la situación del acoso.
- **Rechazar la inculpación del acosador: Antes de aceptar la culpabilidad analicemos la situación objetivamente**, no nos culpemos sin más, justificando los agravios recibidos. Tampoco intentemos convencer o cambiar al hostigador, pues seguramente no quiere convencerse de nada. Cuando una persona ataca nuestros derechos y opta por agredirnos, no hay diálogo que valga. Los individuos solo cambiamos cuando queremos o podemos, por lo tanto no intentemos enseñar a quién nos acosa.
- **Desde el principio, es importante solicitar sesiones profesionales y personalizadas de Coaching y en definitiva, el apoyo de un consejero legal:** Es la mejor forma de estar preparados y defender nuestros derechos.

El uso de las redes sociales... en el trabajo

Por **Marta Flores**

Catedrática Departamento Administración de Empresas UCA
Licenciada en Administración de empresas

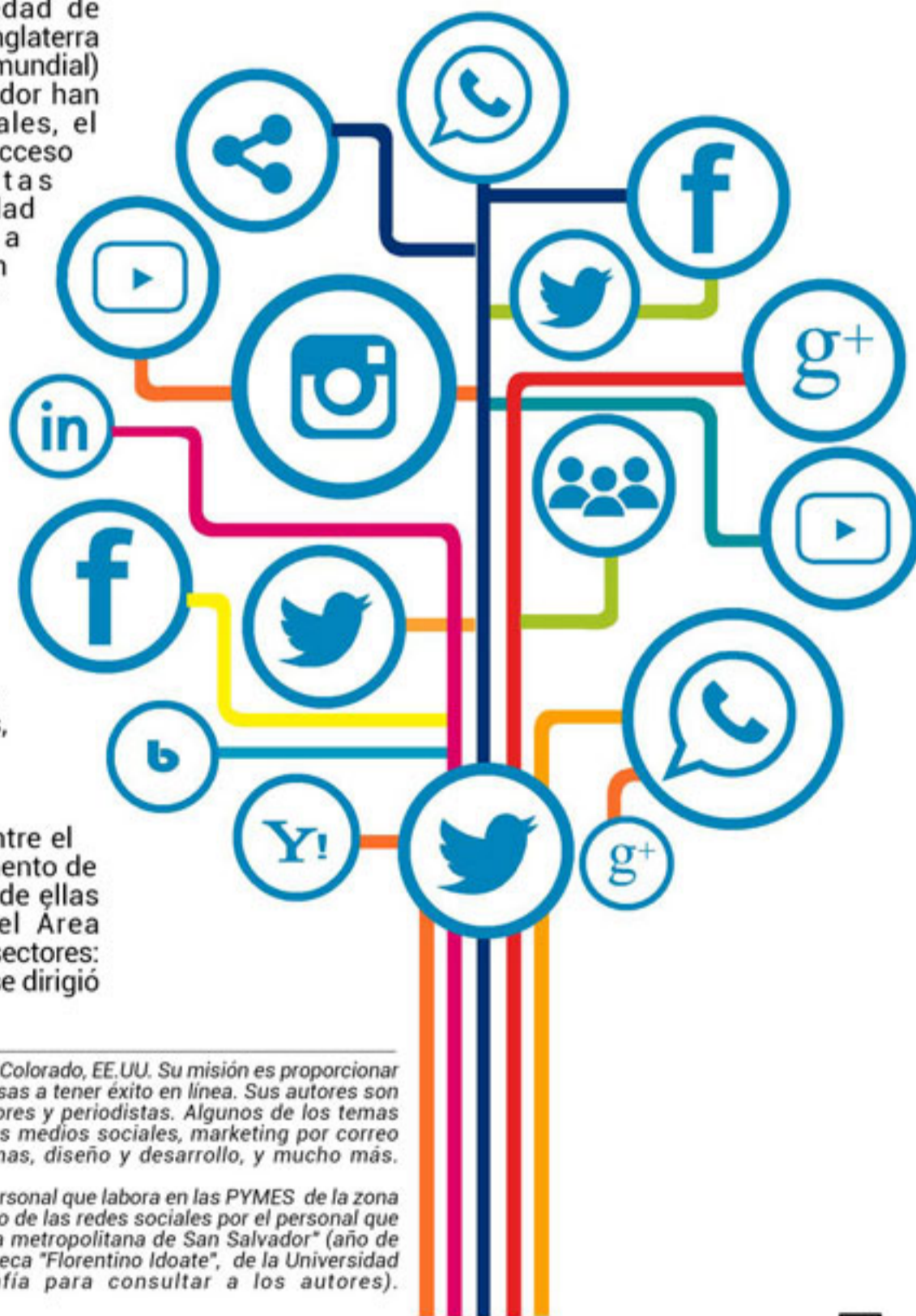
Cuando escuchamos el término "Redes Sociales" asociamos a ellas las palabras interacción, comunicación, "share", comunidades, contenido, internet, entre muchos otros términos, que con el paso del tiempo han aparecido para referirse a ella. Practical E-Commerce¹ contabilizó 74 redes más importantes a nivel global como Facebook (de interés general), Instagram (de contenido visual), Flixter (redes sociales de estilos de vida), YouTube (redes sociales de videos), entre muchas otras.

Empresas como "ONTSI" (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de Información) en España, "We are social" en Inglaterra (con presencia en más de 30 países a nivel mundial) y "Analitika, Market Research" en El Salvador han creado estudios sobre las redes sociales, el comportamiento de los "internautas" y su acceso a internet. Al igual que estas organizaciones/empresas, la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas", a través del Departamento de Administración de Empresas, dirigió 2 trabajos de graduación² elaborados por estudiantes egresados para optar al grado de licenciados en Administración de Empresas, donde se investigó sobre el uso de las redes sociales por el personal que labora en las empresas, tanto PYMES como en la Gran empresa. Este artículo retoma y condensa los resultados arrojados en ambas investigaciones, con el único objeto de presentar la realidad que vive el personal que no funge funciones adscritas a las redes sociales, pero están en contacto con estas dentro y fuera de su jornada laboral a través de algunos dispositivos como computadoras, teléfonos, entre otros.

Metodología:

Las investigaciones se llevaron a cabo entre el año 2014 y 2015 y se utilizó como instrumento de recolección de datos dos encuestas, una de ellas dirigidas al personal de la PYMES del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) de 3 sectores: Comercio, Servicio e Industria. La segunda se dirigió

al personal de la Gran Empresa del AMSS del Sector Comercio. Las encuestas se cargaron en la plataforma de Google Drive y se obtuvieron un total de 123 repuestas de personal que trabaja en la PYMES y 124 personas de la Gran Empresa, totalizando 247 respuestas. Dentro de esta muestra el 44.53% fueron mujeres y el 55.46% fueron hombres. Las edades variaban desde 18 años hasta más de 40 años. El 95% trabaja en un horario matutino-vespertino y solo un 5% trabaja en horario vespertino-nocturno.



*1 Practical E-commerce se inició en julio de 2005 en Grand Junction, Colorado, EE.UU. Su misión es proporcionar artículos independientes y comentarios para ayudar a las empresas a tener éxito en línea. Sus autores son profesionales interesados en el comercio electrónico, consultores y periodistas. Algunos de los temas investigados van desde comercio electrónico, la estrategia, los medios sociales, marketing por correo electrónico, venta multicanal, conversión, carros y plataformas, diseño y desarrollo, y mucho más.

*2 Los trabajos de graduación: "El uso de las redes sociales por el personal que labora en las PYMES de la zona metropolitana de San Salvador" (año de elaboración: 2014) y "Uso de las redes sociales por el personal que labora en las grandes empresas del sector comercio de la zona metropolitana de San Salvador" (año de elaboración: 2015). Ambas pueden ser consultadas en la Biblioteca "Florentino Idoate", de la Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas" (ver bibliografía para consultar a los autores).

Los cargos que desempeñan son:

ADMINISTRATIVO - COORDINADOR	46%
OPERATIVO	27%
TÉCNICO	14%
GERENTE-DIRECTIVO	13%

Resultados:

La información recabada se obtuvo de trabajadores en cuyas empresas no tienen restricción de acceso a internet y, también, de quienes si tienen restricción al momento de acceder a internet. Para estos últimos las restricciones más comunes se ilustran en la siguiente infografía:



52%

tiene restricción de uso como:

- Acceso con limitaciones
- NO existe acceso a internet
- No se permiten dispositivos
- Hay un horario específico para su uso.

Experiencia del personal que labora en la Gran Empresa

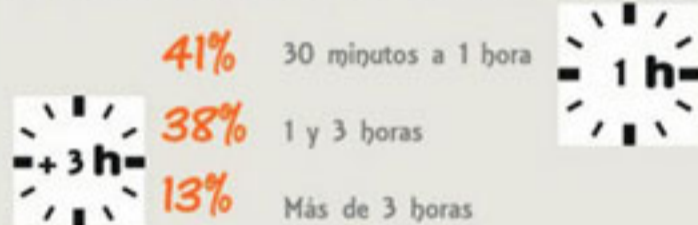
PRINCIPAL MEDIO PARA CONECTARSE A LAS REDES SOCIALES



HORARIO MÁS FRECUENTE PARA CONECTARSE A LAS REDES SOCIALES



TIEMPO DEDICADO AL USO DE LAS REDES SOCIALES



PRIMERA RED SOCIAL UTILIZADA



RED SOCIAL MÁS UTILIZADA EN EL 2014



PRINCIPAL USO QUE DA A LAS REDES SOCIALES



PERSONAS CON LAS QUE MÁS INTERACTÚAN



FRECUENCIA DE USO



PRINCIPAL USO PERSONAL QUE DA A LAS REDES SOCIALES

- 1 Actualizar, comentar y/o publicar estados
- 2 Enterarse qué hacen los demás contactos
- 3 Subir fotografías /información
- 4 Ver promociones, descuentos en bienes y/o servicios de su preferencia
- 5 Ver videos

TENDENCIAS

EL USO DE LAS REDES SOCIALES... EN EL TRABAJO

Experiencia del personal que labora en la Pymes

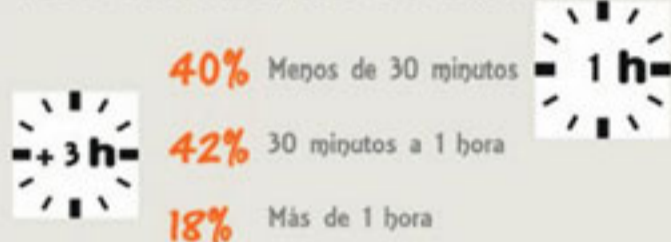
PRINCIPAL MEDIO PARA CONECTARSE A LAS REDES SOCIALES



HORARIO MÁS FRECUENTE PARA CONECTARSE A LAS REDES SOCIALES



TIEMPO DEDICADO AL USO DE LAS REDES SOCIALES



RED SOCIAL MÁS UTILIZADA EN EL 2014



PRINCIPAL USO QUE DA A LAS REDES SOCIALES



PERSONAS CON LAS QUE MÁS INTERACTÚAN



PRINCIPAL USO PERSONAL QUE DA A LAS REDES SOCIALES

- 1° Revisar noticias / informarse
- 2° Ver videos
- 3° Actualizar / publicar estados
- 4° Subir fotografías / Información

FRECUENCIA DE USO



Conclusiones:

- Las redes sociales son parte del diario vivir de muchos jóvenes y adultos y los trabajadores no están exentos de utilizarlos, incluso dentro de la jornada laboral. De acuerdo a los resultados, se puede notar un número de empleados que usa las redes sociales más de una hora en las PYMES y más de tres horas en la Gran Empresa. Estos datos demuestran que en nuestras empresas, posiblemente, existan personas conectadas a las redes sociales en horas laborales. Aunque en estos estudios no se investigó sobre el impacto que el uso de las redes sociales tiene en la eficacia o eficiencia de los trabajadores, este puede ser una nueva línea de investigación que puede arrojar resultados positivos o negativos e incluso sorprendentes, a la hora de determinar si las redes sociales impactan negativa o positivamente en la productividad del empleado.
- La principal red social más utilizada sigue siendo Facebook seguida muy de cerca por Whatsapp (que fue comprada por Facebook en 2014³), aunque esta última se identifica más con servicio de mensajería. Cuando se estudian los resultados del principal uso que los usuarios trabajadores dan a la red, se evidencia que la mayoría de funciones demandadas las pueden encontrar en una sola red: Facebook.
- ¿Con quienes interaccionan más los trabajadores? Se podría inferir que la respuesta a esta pregunta es "con los compañeros de trabajo", ya que en la empresa son con las personas que más se relacionan. Esto se evidencia claramente en la Gran empresa, pero para las PYMES esto no es una realidad, ya que en su

mayoría identificó a la familia. El grupo social que está presente tanto en la Gran empresa como en la PYMES son los amigos, esto confirma las necesidades de afiliación que todos experimentamos.

- Las redes sociales es una tendencia que no vislumbra bajar el número de usuarios (quienes al 2011 ya superaba el millón de usuarios salvadoreños), muy por el contrario va al alza, por lo que hay que repensar la manera de cómo convivir con los internautas que laboran dentro de las empresas, ya que estos pueden aumentar el tiempo de uso de las redes durante la jornada laboral. Pero, ¿cómo procurar que la productividad no se vea mermada, sino más bien se pueda potenciar? Esto podría ser el nuevo reto de los gestores de talento al interior de las empresas.

³ Para mayor información sobre la adquisición puede ver el siguiente link: <http://www.laprensagrafica.com/2014/10/06/facebook-cierrala-compra-de-whatsapp>
<http://www.laprensagrafica.com/el-salvador/social/198995-salvadorenos-en-facebook-superan-un-millon-de-usuarios>

Pensamientos finales:

En estos tiempos, donde la explosión de la tecnología nos ha invadido de manera abrumante, ¿nos encontramos ante la necesidad de crear reglas, normativas o políticas al interior de las empresas para controlar el tiempo y el uso que los trabajadores hacen de las mismas? ¿Deberíamos trabajar en las personas, para hacer conciencia de su uso en horarios donde no se comprometa la productividad? O por el contrario, ¿es una fuente de oportunidad para los gestores del talento humano de potenciar su uso para el beneficio

de la empresa y del empleado? Es decir, ¿podemos aprovechar la habilidad "multitasking" que muchos de ellos están desarrollando? ¿Podemos crear comunicaciones fluidas jefaturas-subordinaciones-compañeros de trabajo a través de las redes sociales?

El desafío puede ser grande pero debe ser analizado y abordado eficientemente.

Bibliografía

Díaz Vaquerano, Raúl Adolfo; Osorio Bran, Hugo Alexander; Saravia López, Nelson Edgardo; Sevillano Arias, Wilber Fernando. (2014). *USO DE LAS REDES SOCIALES POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR*. Trabajo de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Vejar Torres, Juan Carlos; Rodríguez Escobar, Marco Tulio; Núñez Reyes, Javier Ernesto; Siria Alvarado, Jennifer Lissbeth. (2015). *EL USO DE LAS REDES SOCIALES POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LAS PYMES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR*. Trabajo de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Páginas web consultadas:

<http://www.analitika.com.sv/> <http://www.practicalecommerce.com> <http://www.ontsi.red.es/ontsi/>
<http://wearesocial.com/uk/> <http://www.laprensagrafica.com/>

Caracterización de la pequeña y mediana empresa familiar en El Salvador

Por: **Edwin Flores**
 Jefe del Departamento de Administración de Empresas, UCA
 Master en Administración de Empresas



Resumen

Las empresas salvadoreñas, así como en cualquier otro país, son concebidas desde una idea personal pero constituidas desde el interior de una organización familiar. El origen y gestión de éstas es un objeto de estudio importante, debido a su contribución sustancial a la generación de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) de cada país. En El Salvador poco se ha estudiado hasta hoy con la rigurosidad científica que demanda la complejidad del tema, no solo por la falta de interés académica, sino también por el difícil acceso a la información de este conglomerado de empresas. Este artículo presenta un estudio realizado en San Salvador con una muestra de 115 empresas familiares donde se devela las principales características que describen a las empresas familiares y abordando el liderazgo generacional, la inclusión de la mujer en la conducción de la empresa, estructura de gobierno en la empresa familiar, transferencia generacional y gestión del conflicto.

Fundamentos teóricos

Las empresas familiares surgen a partir de iniciativas de emprendimientos, con la finalidad de cubrir necesidades propias de la familia, o bien para desarrollar ideas que generen satisfacción económica y reconocimiento social ante sus logros. La importancia que tienen las empresas familiares, en la dinámica económica en todo el mundo, ha hecho que el sector académico y profesional oriente sus esfuerzos por conocer aún más acerca de este tipo de negocios (Chrisman et.al., 2005).

Lo cierto es que "muchas de las grandes empresas familiares nacieron bajo el techo de un garaje, empleando al primo cercano, al hijo mayor o a la esposa, o al miembro familiar más dispuesto a compartir el sueño" (Soler et.al., 2011), llegándose a constituir parte del tejido empresarial de los países (Gallo et.al., 1998) donde nacen,

crecen y se desarrollan. Sin embargo, la falta de experiencia en el traslado de mando ha repercutido de tal forma que únicamente el 20% de las empresas sobreviven a la segunda generación y únicamente cerca del 10% llega a la tercera generación (Ward, 1988).

A pesar de las características especiales que tiene la empresa familiar en El Salvador, no se desvincula mucho de los modelos preconcebidos bajo los cuales se administran este tipo de organizaciones, puesto que mantiene el mismo principio que se explica a partir del modelo de los "tres círculos" de la empresa familiar (Tagiuri et.al., 1996). Éste explica que a través de sistemas sobrepuestos, muestran la relación que existe entre familia-propiedad-empresa. La conjunción de los tres círculos será más susceptible de generar conflictos entre los miembros de la familia, dada la combinación de emociones de parentesco y las decisiones estratégicas del negocio (Martin et.al., 2012).

"Que no sean los conceptos los que convoquen a la realidad, sino la realidad la que busque a los conceptos; que no sean las teorías que definan los problemas de nuestra situación, sino que sean esos problemas los que reclamen y, por así decirlo, elijan su propia teorización. Se trata, en otras palabras, de cambiar nuestro tradicional idealismo metodológico en un realismo crítico"

Ignacio Martín Baró S.J.

Esta dinámica supone un permanente desafío para la familia que inevitablemente debe enfrentar a diario; por lo que la apuesta no se encuentra en evitar el conflicto, sino más bien en tener las habilidades suficientes para enfrentarlo, resolverlo y salir fortalecido del mismo. Estrategias clave que se han estudiado previamente para la resolución del conflicto son la colaboración, la toma de acuerdos y el compromiso (Sorenson, 1999), considerándose piezas fundamentales para enfrentar las diferencias entre la familia empresaria. La vinculación de variables endógenas a la relación familia-propiedad-empresa, genera un complejo sistema de gestión. Además, la complejidad se extiende de acuerdo al número de familiares que integran o forman parte de la empresa, guarda una estrecha relación con sus ciclos de vida, el diferencial de los roles que desempeñan en la organización y los intereses que lo mueven a formar parte de ella (Sandig et.al., 2009). A pesar de ello, la empresa familiar es capaz de obtener resultados económicos positivos o negativos para la organización, genera intangibles capaces de producir innovación y hacer frente a los cambios que se producen en el entorno de los negocios (Claver et.al., 2015)

Sin embargo, no están exentos de problemas relacionados a los conflictos que puedan derivarse en esta dinámica interna. Resultados previos a este estudio (Cabrera et.al., 2014) demostraron que existe una relación inversamente proporcional entre rentabilidad y conflicto. Al margen de las mediciones estadísticas que de ellas se desprenden, lo cierto es que ante un incremento en el conflicto de la empresa, existe una disminución sustancial en la rentabilidad sobre la inversión.

Es claro que la gestión de la empresa familiar, indudablemente, es mucho más complicado que gestionar una corporación. Sin embargo, este tipo de organizaciones han creado los espacios para dirimir las diferencias a través de lo que se conoce como "Consejo de Familia" abordando temas como los valores en los que se basa la familia (Ramón, 2005) hasta las diferencias que puedan surgir en la toma de decisiones al interior de la empresa. Este espacio de discusión facilita la compatibilidad entre los actores así como también se establecen los derechos y responsabilidades de los miembros sean éstos activos o pasivos. Al establecerse como una instancia decisoria, permite establecer políticas y normas que regulan el comportamiento y facilitan el proceso de decisión y que luego se refleja en lo que se conoce como "protocolo".

Hacer crecer una empresa requiere no solo de un alto espíritu emprendedor, sino también de un conjunto de habilidades y destrezas puestas al servicio de la gestión. En este campo, los métodos instintivos para administrar un negocio no son

válidos y muy por el contrario son contraproducentes en el corto, mediano y largo plazo. Gestionar una empresa demanda un nivel de competencia superior basado en la planificación, organización, dirección y control del negocio, lo que en el caló de los administradores llamamos el proceso administrativo.

El mundo cambiante en el que viven las empresas demanda habilidades gerenciales como la planificación para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, a pesar que los empresarios lo consideran de vital importancia, la valoración sobre este tipo de instrumento está caracterizado como algo muy complejo para ser administrado por el propietario o fundador del negocio (Nordqvist et.al., 2010). Lo anterior no exime al empresario de mantener un staff profesional capaz de enfrentar los retos del futuro y preparar el cambio generacional necesario, muchas veces limitado por la resistencia del fundador a abandonar la empresa que él ha creado.

Visto desde una perspectiva más cercana a la realidad salvadoreña respecto a la economía global, las empresas deben profundizar su esfuerzo por construir competencias capaces de crear una cultura de calidad, innovación y desarrollo tecnológico, de tal manera que le permita mantenerse presente en el concierto competitivo de las naciones.

Contexto salvadoreño de la empresa familiar

Las condiciones de precariedad laboral en El Salvador son fiel reflejo de las condiciones de desigualdad y detonantes de pobreza y exclusión (FLACSO, 2010), provocando graves problemas estructurales y abriendo la brecha entre ricos y pobres. Esta problemática es multicausal y multisectorial, donde los actores claves de esta dinámica surgen precisamente en el seno de la empresa y el Estado. Respecto al primero la responsabilidad recae en ella en cuanto no ha sido capaz de tener un protagonismo importante en el desarrollo de la economía, por el contrario, cada vez más se hace evidente la evasión y elusión de los tributos fiscales (Departamento de Economía, 2016) alcanzando niveles escandalosos¹.

Respecto al tejido empresarial salvadoreño, el último censo realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (Dirección General de Estadística y Censos, 2012), reportó la existencia de 161,934 unidades económicas, de las cuales el 96.1% están constituidas como microempresas y cerca del 68% generando empleo para las mujeres. Mientras que en la pequeña y mediana empresa únicamente alcanza una participación del 16.7%, del total empleada de esta fuerza laboral.

¹ Según el informe del Departamento de Economía de la UCA, en el año 2015 la evasión y elusión fiscal asciende a US\$1,500 millones de dólares.

El papel de la mujer en la empresa familiar ha sido determinante para su continuidad (Ceja, 2008) y, desde la perspectiva del empleo, su participación ha aumentado en los últimos 20 años (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF, 2015). Sin embargo, en El Salvador las relaciones de poder en el seno familiar limita y frustra el desarrollo de la mujer, llegando a convertirse incluso en una especie de cárcel (Martín-Baró, 1988), presumiblemente dominado bajo los constructos sociales sobre el derecho y propiedad del hombre generador de bienes y al cuidado materno de la mujer.

Este síntoma perverso de dominio en las relaciones familiares se observa en el tejido empresarial, donde la participación de la mujer en la empresa pequeña y mediana es cada vez menor, generalmente asumiendo un rol materno al cuidado de los hijos para su educación, crecimiento y desarrollo en el futuro, en contraposición de sus propios intereses como individuo.

Este fenómeno expresado en términos de equidad salarial se ve reflejado en una brecha de un 20% a favor de los hombres, y a medida que los años de estudio se amplían, la brecha se disminuye hasta un 15%. Además, en cuanto a la participación de la mujer en el mercado de trabajo, persiste la tendencia que la mujer tiene mayor acceso al sector terciario y el sector informal. Como evidencia se muestra que para el año 2011 la tasa de participación laboral específica de la mujer fue del 47% respecto a un 81% para los hombres (ISDEMU, 2013).

Velar por la situación de la mujer en cuanto a sus derechos y acceso equitativo de oportunidades (ISDEMU, 2013) es fundamental para el desarrollo del país y en materia de su participación en el campo de la gestión y dirección de empresas es urgente implementar la normativa vigente sobre promoción de la micro y pequeña empresa, por su connotación y especial apoyo a la mujer en El Salvador (Asamblea Legislativa, Gobierno de El Salvador, 2014).

En el ámbito empresarial, el rol que juega la mujer en los cargos de dirección de la empresa familiar es importante e incluso determinante para su continuidad. Sin embargo, se reconoce que no existen estudios que identifiquen con claridad el aporte y la participación que tiene la mujer al interior de la empresa, especialmente para América Latina (Vergara et al., 2011). Seguramente por considerar que son pocas las mujeres que están al frente en la toma de decisiones de una empresa.

Así también el estudio de la empresa familiar en El Salvador es incipiente y únicamente se circunscribe a trabajos puramente exploratorios y monográficos, que refieren a describir prácticas de gestión y en la mayoría de los casos de forma anecdótica. Es por ello que en la consulta hecha a empresas salvadoreñas sobre temas como sucesión, protocolo

y consejo de familia, manifiestan su desconocimiento. A partir de esta información, se puede intuir que existe poca cultura de gestión empresarial enfocada a la relación familia-empresa-propiedad.

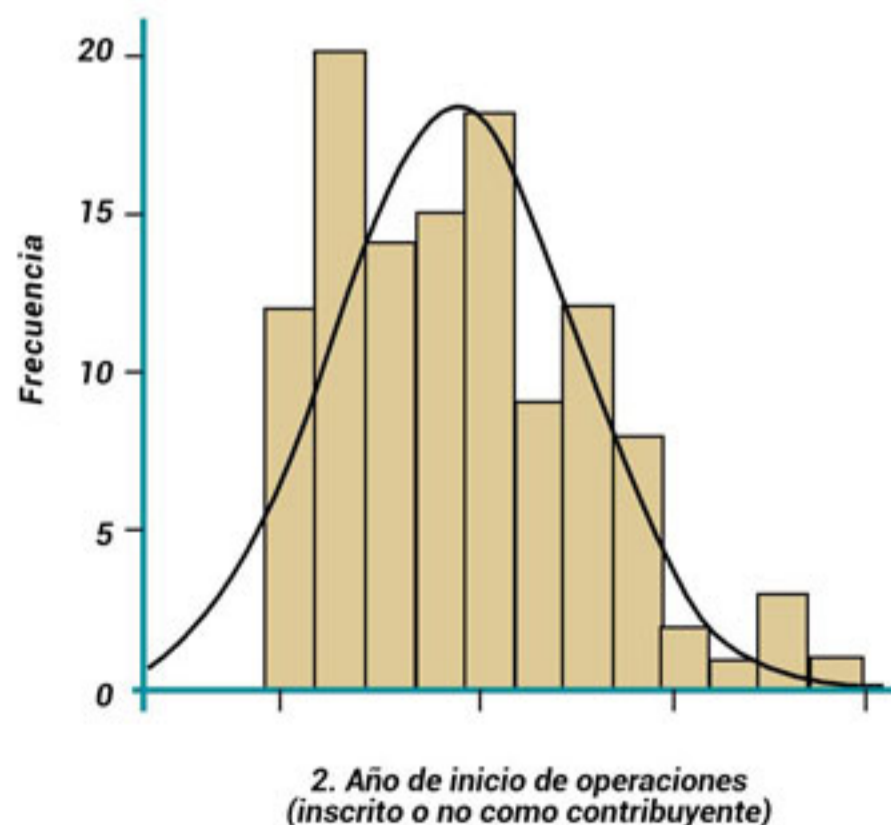
El estudio realizado

El estudio que ahora se presenta tiene por objeto mostrar los resultados más generales que describen la situación de la pequeña y mediana empresa familiar de los sectores más representativos de la economía salvadoreña². El estudio se realizó a través de un cuestionario dirigido a 115 propietarios de empresas familiares en el área metropolitana de San Salvador, durante el período comprendido entre octubre 2014 y mayo 2015. El muestreo utilizado en esta investigación fue de tipo no probabilístico, seleccionando las empresas de forma aleatoria simple de los municipios de San Salvador, Santa Tecla, Antiguo Cuscatlán, Soyapango, entre los más representativos.

Las variables utilizadas identifican las prácticas de gestión en el campo de la empresa familiar, entre las que se encuentran a. Liderazgo generacional; b. Género al mando de la organización; c. Motivaciones para formar parte de una empresa; d. Profesionalización; e. Gobernanza en la empresa familiar; f. Transferencia generacional; e. Protocolo en la empresa familiar y f. Gestión del conflicto familiar.

Una primera caracterización general que se obtienen de este estudio muestra que las empresas entrevistadas tienen pocos años de operación. La media de la muestra es de 18 años y una desviación típica de 12 años según lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Distribución normal años de vida de empresas familiares



² Se consideran como más representativos de la economía salvadoreña los sectores comercio, industria y servicios según la clasificación realizada por la DIGESTYC ("Directorio de Unidades Económicas 2011-2012"), sobre la base del número de establecimientos y personal ocupado.

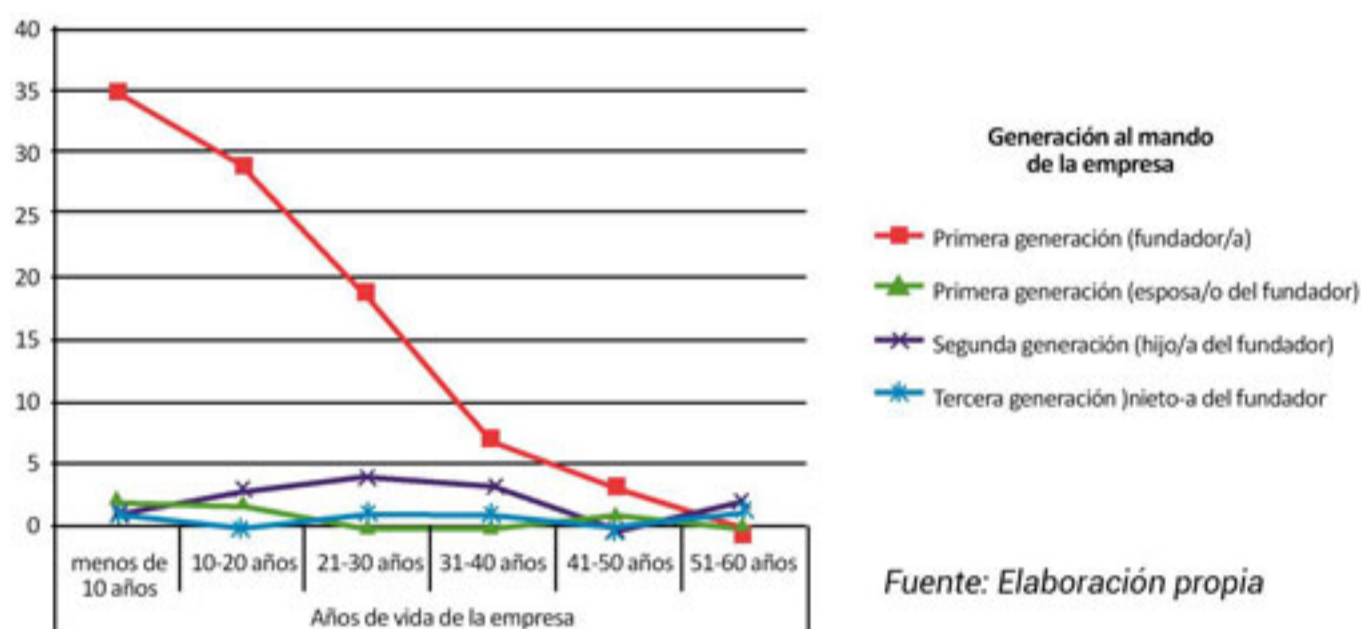
Los datos indican que un 63% de la muestra se encuentra por debajo de los 20 años de existencia, representado por 73 empresas de un total de 115. El 20.9% de las empresas tienen entre 21 y 30 años de existencia y 18 empresas (15.7%) tienen más de 30 años de operación.

Esta caracterización indica que las empresas familiares pequeñas y medianas son relativamente jóvenes, respecto al total de empresas. La continuidad en el análisis a través del tiempo podrá reflejar qué ha sucedido con ellas, para confirmar

las hipótesis sobre la continuidad de una generación a otra.

Los resultados, obtenidos en la evaluación del liderazgo generacional, reflejan que el 85.2% de las empresas familiares son dirigidas por la primera generación, es decir aquellas personas que fundaron la empresa. El 11.3% lo dirige la segunda generación (hijos/hijas de fundadores) y solo el 3.5% lo dirige la tercera generación (nietos/nietas de los fundadores).

Gráfico 2. Generación al mando según los años de vida de la empresa



Como el tejido empresarial que lo sustenta es joven, los datos son consistentes con los años que tienen de existir. En los primeros años de vida de la empresa, la primera generación alcanza a cubrir más del 80% de la muestra, en las cuales en muchos casos son de reciente creación. El género de quien dirige la organización en un 77.4% es hombre en la primera generación, manteniéndose la misma composición en la segunda y tercera generación a lo largo de los años de la empresa. Por su parte, la mujer tiene una participación en la conducción de la empresa en un 22.6%, resultado que evidencia una clara exclusión de la mujer en la toma de decisiones en este sector empresarial.

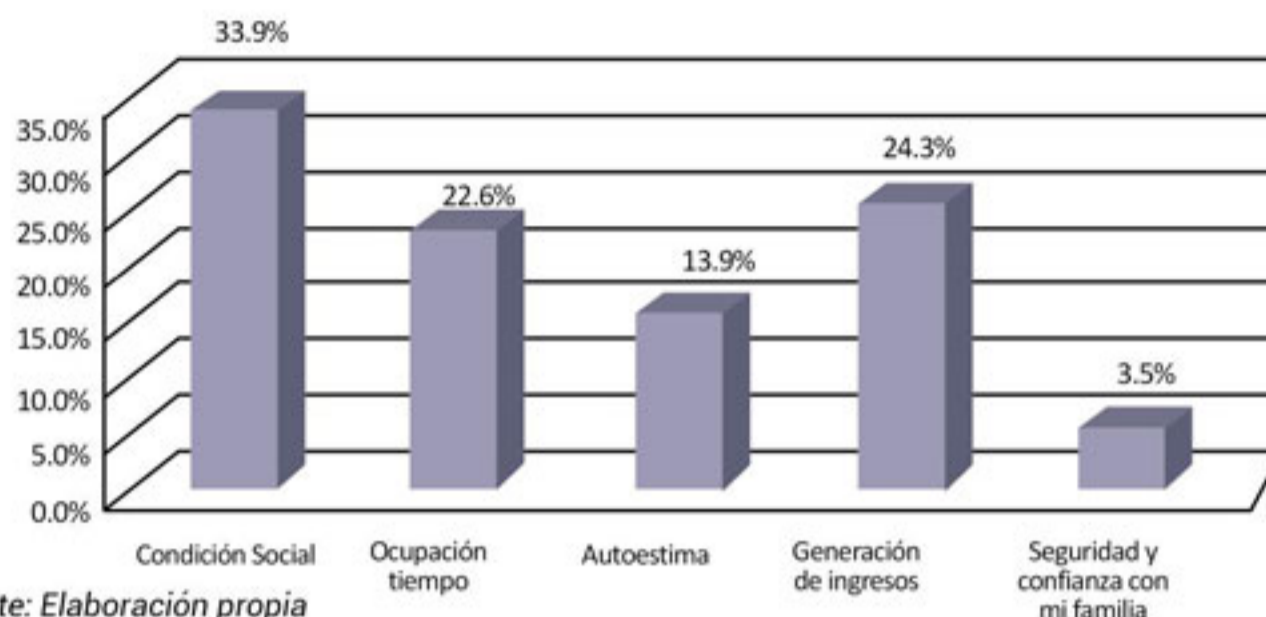
Una buena parte de la primera generación se encuentra al mando de las empresas más antiguas, lo cual confirma la resistencia de los fundadores por transferir el mando a las siguientes generaciones. En las consultas posteriores al estudio, se pudo

observar que la falta de voluntad para transferir el mando está relacionada a varios factores como "no lo había pensado", "las futuras generaciones no están preparadas" o "no deseo retirarme de mi empresa".

Es evidente que el sector empresarial salvadoreño demanda una fuerte atención que facilite la transición de mando a las siguientes generaciones, con el objeto de garantizar la permanencia y continuidad de la empresa.

Los intereses que motivan a la familia para participar de un negocio familiar son variados, dentro de los cuales se encuentran (Ver gráfico 3): Una mejor condición social (33.9%), donde la búsqueda de reconocimiento por el logro de resultados, y el éxito empresarial está más asociado a esta variable.

Gráfico 3. Intereses que motivan la participación de la familia en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Esta argumentación no se aleja mucho de la lógica del capitalismo, puesto que la acumulación de riqueza dará como resultado una mejor condición social. La continuidad en esta forma de pensar, perpetúa el poder hegemónico empresarial y las condiciones de desigualdad y exclusión social de aquellos que no poseen los medios de producción, ni capital para generar riqueza.

Por otro lado, en la búsqueda por reconocer el nivel de profesionalización de las empresas, se realizó una batería de preguntas orientadas a reconocer los

aspectos más importantes en la gestión empresarial de los cuales dispone la familia empresaria. En tal sentido se encontró (ver tabla 1) que aun cuando las empresas tienen definido las variables estratégicas clave, el porcentaje de ellas que logran operativizarlas a través de un plan estratégico es del 47%. Esto es consistente con investigaciones realizadas, donde los empresarios han manifestado que la planeación estratégica es un instrumento de difícil aplicación.

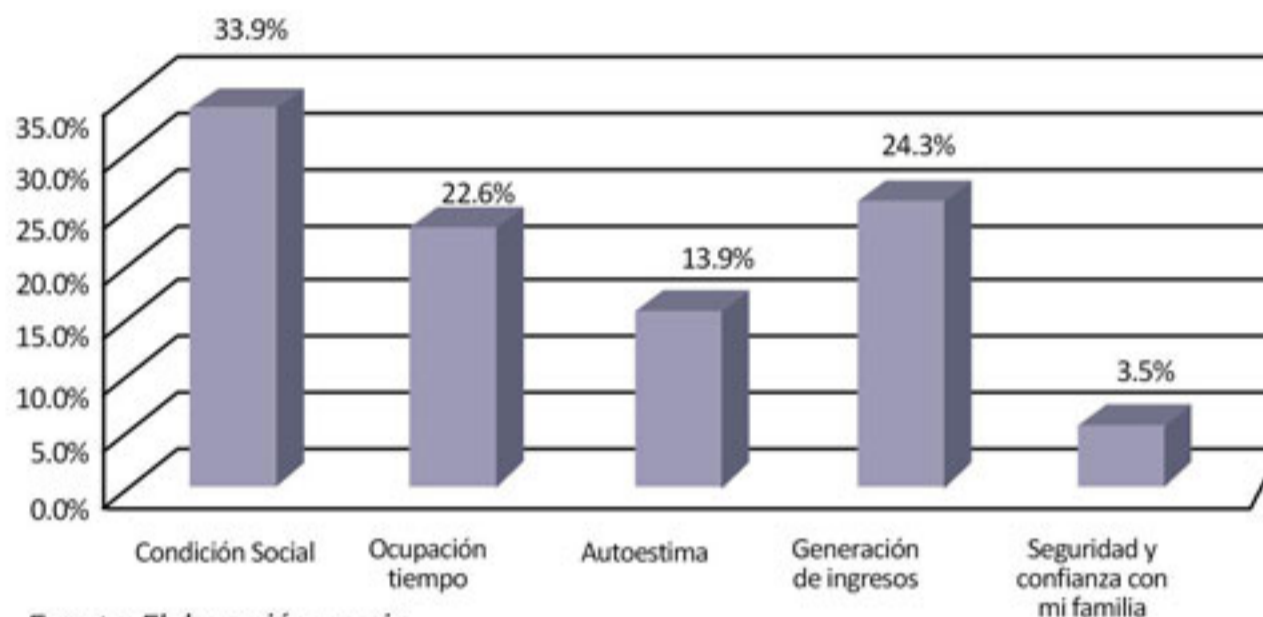
Tabla 1. Características de profesionalización en la empresa familiar

Pregunta asociada al nivel de profesionalización	opción	Respuestas	Porcentaje
¿La misión y visión es compartida entre la familia y los empleados?	Si	88	76.5%
	No	27	23.5%
¿Identifica claramente las potencialidades del mercado y el crecimiento del sector al cual pertenece?	Si	106	92.5%
	No	9	7.8%
¿Ubica con claridad las nuevas tecnologías que aparecen en su sector económico y las utiliza para impulsar su negocio?	Si	96	83.5%
	No	19	16.5%
¿Tiene claro cuáles son los costos de producción (costo de adquisición) de los productos que dispone a la venta?	Si	110	95.7%
	No	5	4.3%
¿La empresa conoce a sus clientes y ha sido capaz de identificar los segmentos de mercado?	Si	106	92.2%
	No	9	7.8%
¿Conoce el conjunto de actividades que sus clientes perciben como valor y constantemente se encuentra innovando sus procesos?	Si	92	80.0%
	No	23	20.0%
¿Existe una política de dividendos en la empresa clara y consensuadamente entre todos los socios?	Si	107	93.0%
	No	8	7.0%
¿La comunicación es fluida entre la dirección y los colaboradores de la empresa?	Si	103	89.6%
	No	12	10.4%
¿Se respeta la unidad de mando y la estructura definida por la organización?	Si	57	49.6%
	No	58	50.4%
¿La empresa tiene un plan estratégico?	Si	54	47.0%
	No	61	53.0%

Fuente: Elaboración propia

Otro dato importante que se puede observar está asociado a la cadena de mando y la estructura definida por la organización. Los datos muestran que el 49% de las empresas no son capaces de aceptar la unidad de mando, lo cual indicaría que la complejidad de la familia puede estar afectando a la empresa haciendo ésta última un espacio más de difícil gestión.

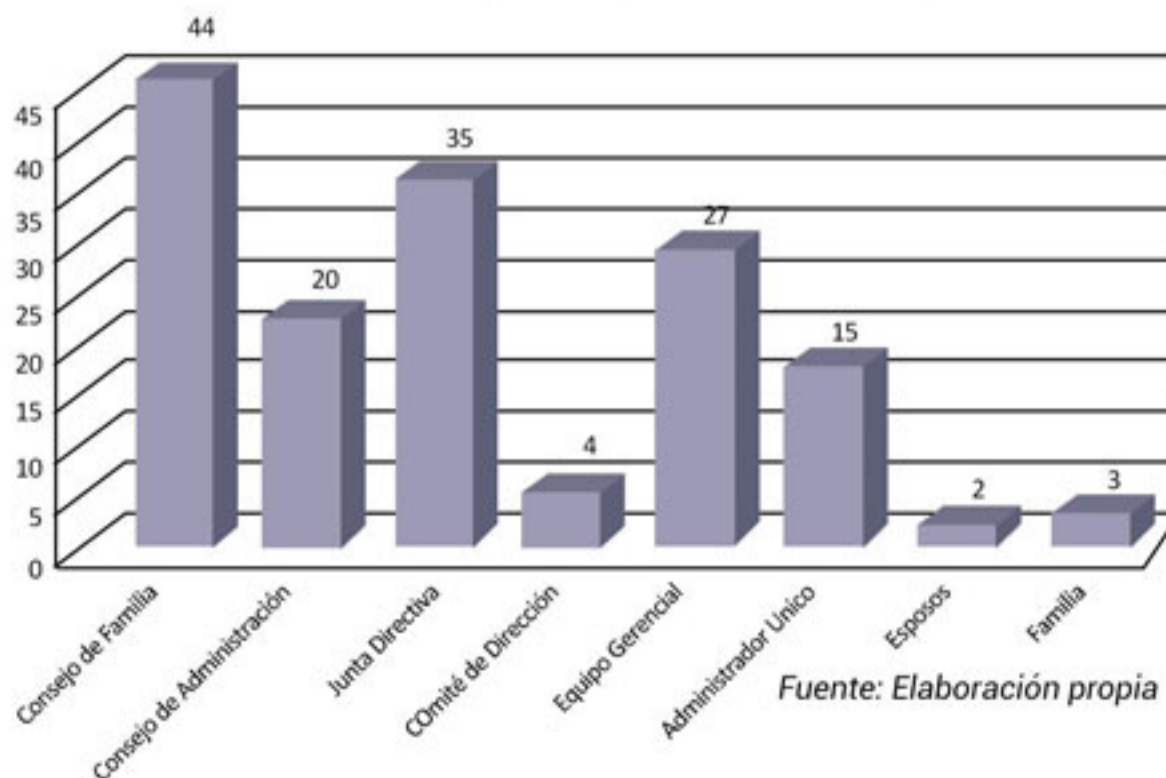
Gráfico 3. Intereses que motivan la participación de la familia en la empresa



Fuente: Elaboración propia

La controversia generada por la discusión sobre el poder en la conducción de la empresa familiar, da la pauta para evaluar sus estructuras de gobierno, su funcionamiento y efectividad en la toma de decisiones de la organización. En tal sentido, el gráfico 4 muestra que la PYME familiar ha logrado crear estructuras de gestión que permiten enfrentar la dinámica de conflicto entre familia-empresa-propiedad. Sin embargo, el contraste entre las estructuras de gobierno y la unidad de mando pone en evidencia que, en general a pesar que existe este nivel de organización, son los propietarios/fundadores quienes finalmente imponen su decisión ante cualquier estructura de gobierno que se imponga. Por otra parte, son pocas las empresas que no tienen estructuras formales de gobierno (esposas y familia) evidenciando que aún son gestionadas desde una lógica de gestión básica como es el caso de la microempresa.

Gráfico 4. Estructuras de gobierno presente en las empresas familiares

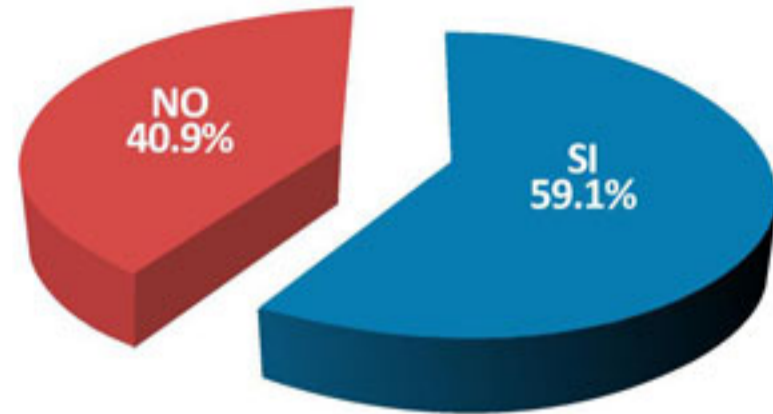


Fuente: Elaboración propia

Otro elemento que causa tensión al interior de las familias empresarias, es enfrentar el proceso de transición de mando. El dato no es menos que revelador, el gráfico 5 muestra que un 40.9% de las empresas entrevistadas no han sido capaces de considerar la posibilidad de trasladar el mando a las siguientes generaciones. Además, aquellos empresarios que sí han considerado el traslado de mando, un 25% no tiene claro qué procesos debe seguir y un 37% no tiene claro los aspectos legales relacionados al cambio generacional.

Gráfico 5. Transición de mando a futuras generaciones

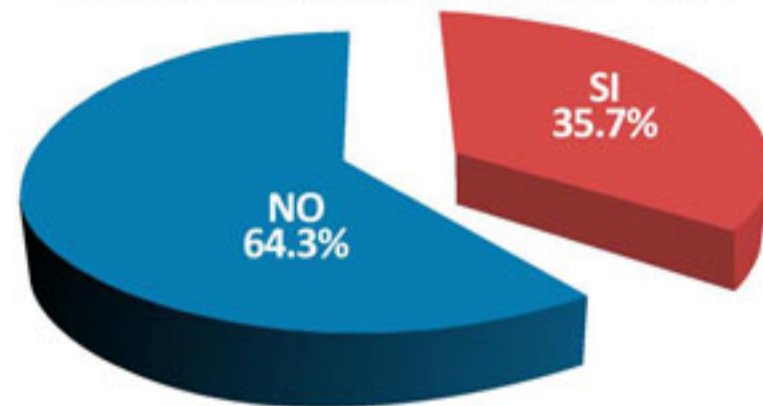
¿Ha considerado la transición del mando?



Fuente: Elaboración propia

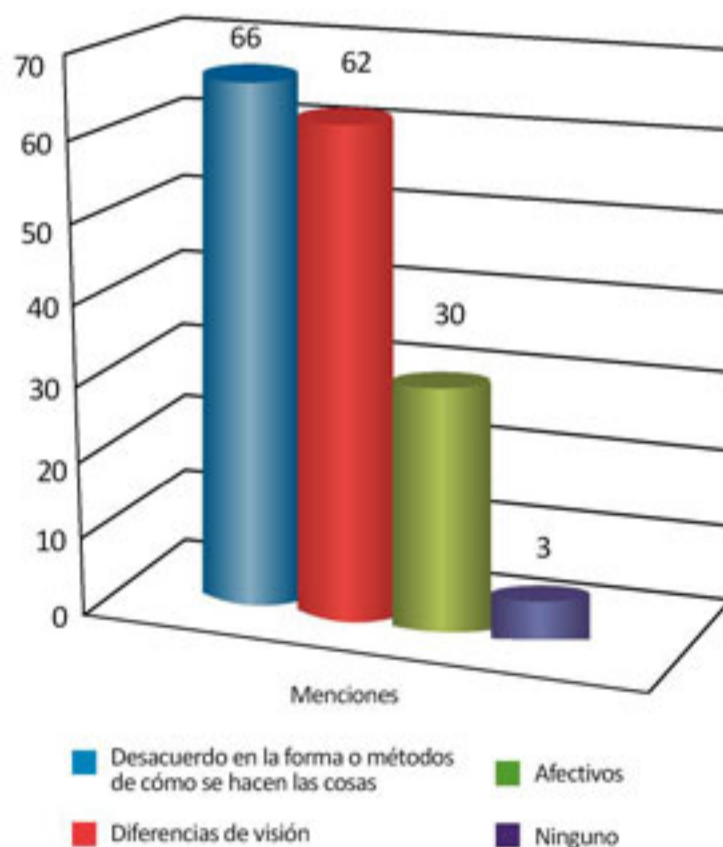
Gráfico 6. Uso del protocolo en la empresa familiar

¿Tiene su empresa protocolo familiar?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6, se muestra la ausencia de este instrumento de gestión de la empresa familiar, el cual puede disminuir las tensiones en la toma de decisiones y preparar a la organización para enfrentar las dificultades, conflictos y procesos de sucesión, los cuales se derivan de las relaciones entre los miembros que participan de su organización.



Fuente: Elaboración propia

En preguntas anteriores se observó que los empresarios (fundadores) han sido capaces de fijar una visión de futuro para sus organizaciones. Sin embargo los resultados relacionados a los orígenes del conflicto (gráfico 7), detallan principalmente que los conflictos se originan a la existencia de diferencias de visión de largo plazo, desacuerdos en "cómo hacer las cosas" y elementos afectivos ocasionados por la complejidad de los miembros de la familia en la gestión y propiedad del negocio.

Las diferencias más importantes que se señalaron en el párrafo anterior se relacionan con las expectativas que tienen los empresarios respecto a los resultados de las operaciones, o dicho de otra forma, a la generación de utilidades.

Respecto a los mecanismos utilizados por las empresas familiares para enfrentar y resolver conflictos, se observa en el gráfico 8 que el 59.1% de las empresas buscan resolver sus conflictos considerando las diferentes posturas ante los problemas que enfrenta. Este resultado es importante y puede interpretarse de forma contradictoria, puesto que no implica que exista un consenso alrededor de las diferencias que lo causan. Si se parte de la existencia de desacuerdos entre la forma de "cómo se hacen las cosas" y la "visión del negocio", muchas de las diferencias se resuelve cuando el empresario toma la decisión final sin que esto pase por un debate serio.

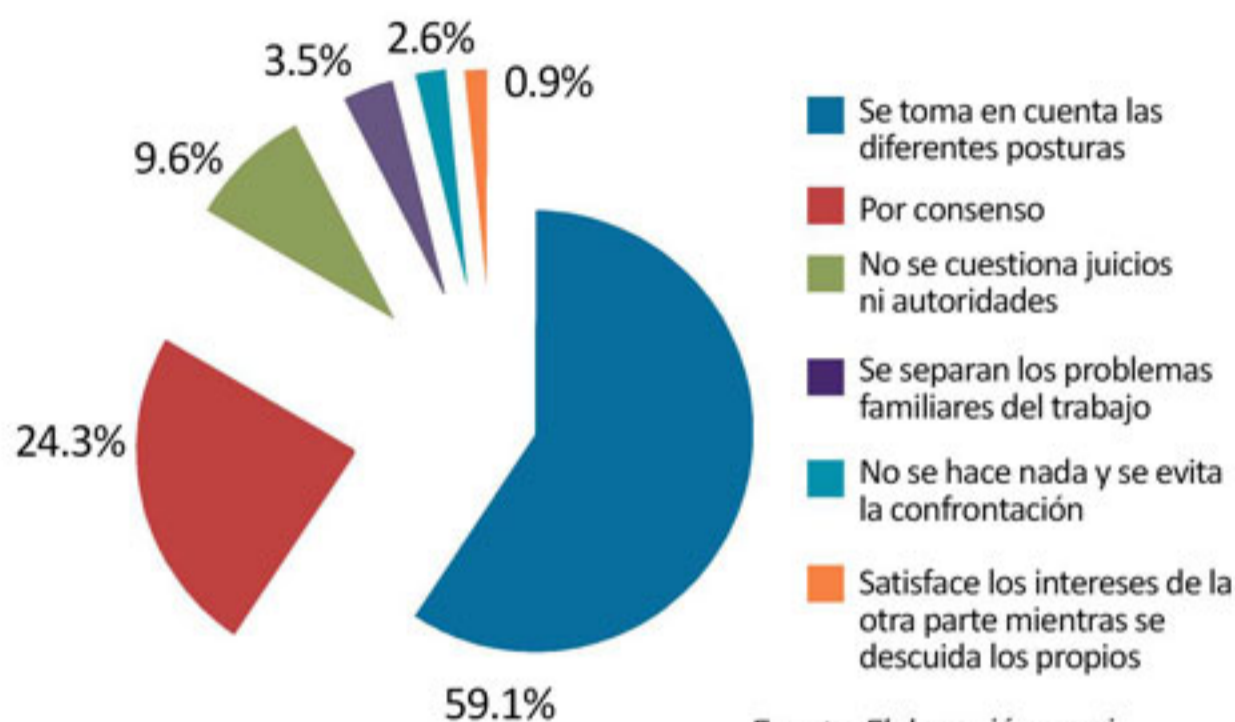
En segundo lugar, se muestra la búsqueda de consenso con un 24.3%, lo cual denota que existe un debate y que los conflictos pasan por una discusión seria para buscar soluciones que satisfagan a todos los involucrados. Por otra parte, un porcentaje importante (9.6%) manifiesta que los miembros de la organización no cuestionan los juicios ni autoridades del fundador o propietario. De tal forma que no existe ningún tipo de consenso o puesta en común de diferentes posturas. Presumiblemente este tipo de actitudes harán perpetuar el conflicto sin llegar a resolverse de forma tal que permita una administración eficiente de la empresa.

Discusión

Este trabajo ha caracterizado algunas de las principales áreas de gestión que son esenciales en las empresas familiares. Por un lado, se muestra una importante evolución en las libertades de participación de la mujer en la conducción de empresas. Aun cuando pareciera no significativo este avance, seguramente representa un importante progreso en los espacios de participación para la mujer, en una sociedad como la salvadoreña. Sin embargo, falta mucho trabajo por hacer en el ámbito de la inclusión y desarrollo de oportunidades para y los hijos/as de empresarios, quienes son la generación a futuro de la empresa familiar. Este desafío seguramente implicará fortalecer las competencias y habilidades de gestión, pero requiere principalmente replantear los constructos sociales, que limitan la participación de la mujer y el sector juvenil en el desarrollo empresarial.

En cuanto al tejido empresarial se observa que sigue siendo "experimental", dado que este grupo se caracteriza principalmente por empresas de reciente creación (menor a 10 años), con poca experiencia en la administración de la empresa y baja utilización de instrumentos de gestión que le permita orientar sus pasos hacia la decisión correcta. También existe un grupo más experimentado que tiene menos de 20 años de existencia y que tiene poca diferencia en cuanto a prácticas de gestión, respecto al grupo más grande de menor experiencia. Por otro lado, existe un reducido grupo de empresas que se encuentran en edad madura y consideradas más experimentadas (mayor a 30 años) que aún es conducido por la primera generación (fundadores). Esta falta de capacidad para ceder el lugar a nuevas generaciones, pone en peligro la

Proceso para resolver conflictos en la empresa



Fuente: Elaboración propia

existencia misma de la organización. Como se ha dicho anteriormente, esta ha sido una de las causas por las cuales la empresa familiar no sobrevive a la muerte del fundador.

Aun cuando los resultados encontrados reflejan una clara disminución de empresas familiares a la segunda o tercera generación en el tejido empresarial, se hace necesario buscar más evidencias que demuestren con exactitud los valores que representa su sobrevivencia de generación a generación. Sin embargo se prevé encontrar la misma representatividad en futuras investigaciones respecto a los datos encontrados según la muestra. Esto hace evidente que las causas relacionadas a la falta de sobrevivencia a la segunda generación, están asociadas a la falta de un plan de sucesión, al respecto de los órganos de gobierno, a la existencia de instrumentos de gestión como el protocolo de la empresa familiar, a la falta de una visión compartida en la familia y a las habilidades para enfrentar los conflictos, tal y como ha sido presentado en los resultados de esta investigación.

Llama la atención que el principal interés por formar parte de una empresa familiar esté enfocada en la búsqueda de obtener una mejora la "condición social" (status quo) y/o reconocimiento social. Esta aproximación parece no estar del todo clara, puesto que existe una fuerte vinculación con la variable "generación de ingresos". La diferencia entre una y otra va mucho más allá de lo que a simple vista se puede percibir. El primero está asociado al reconocimiento público, presumiblemente por la necesidad de aceptación entre el grupo empresarial, mientras que la generación de ingresos es un aspecto más asociado a garantizar la continuidad de la empresa familiar. Sin lugar a dudas, estos motivos son válidos desde el entorno empresarial, pero sigue sin abrirse a

posibilidades de gestión que sean más incluyentes y que permitan tener una dinámica más equitativa en torno a las asimetrías ocasionadas por el modelo económico imperante.

Las habilidades de gestión, el proceso de sucesión y la gobernanza remarcan la importancia en la búsqueda permanente por mejorar el desempeño de las organizaciones. Esta primera aproximación debe orientar al empresario en los aspectos, en los cuales debe prestar atención para potenciar sus esfuerzos en el crecimiento de la empresa.

También se hace necesario concientizar en la importancia que tiene el buen funcionamiento de los órganos de gobierno al interior de la empresa. Su aporte es significativo en la gestión y da la pauta para mantener un diálogo abierto y constructivo que permita a la organización crecer como familia y como empresa. La búsqueda de consensos, la planificación en el cambio generacional y los instrumentos de gestión como el protocolo permitirá al empresario asumir con mayor capacidad los retos que demanda la competitividad en los mercados globales.

En este campo de estudio hay mucho trabajo por hacer, sobre todo en el ámbito metodológico, puesto que un fenómeno tan complejo como éste, requiere de esfuerzos que vayan más allá de describir, caracterizar o ejemplificar experiencias de sus protagonistas. Requiere implicar todo el conocimiento científico para poder entender las variables que intervienen en procesos como éstos, cómo intervienen y la manera que el hombre puede manipularlo para cambiar la dirección hacia resultados óptimos no solo para la empresa, sino también para la sociedad.

Futuras investigaciones

Sin duda alguna, los anteriores resultados abonan a la generación de conocimiento que permita elaborar un modelo de gestión óptimo, dando la pauta para gestionar de manera eficiente la creación de valor para las organizaciones y la economía de los países donde éstas operen.

Este esfuerzo por entender la dinámica de la empresa familiar abre las puertas para profundizar en aspectos clave de gestión que permita elevar el nivel competitivo de la empresa. Es por ello que demanda de un estudio que permita identificar las variables que determinan el modelo de gestión empresarial salvadoreño y/o centroamericano.

En los siguientes estudios se hace necesario profundizar en los aspectos que determinan la permanencia de la generación, la cual se encuentra al mando de la organización. Conocer las variables que los determinan, los motivos por los cuales no se ha hecho un cambio generacional o aún no se ha pensado en hacerlo, darán soporte una estrategia de abordaje para que el proceso sea preciso y eficaz al momento de implementarse.

Debido a la falta de acceso a la información en El Salvador, es importante mantener un registro de las empresas en estudio, que permita seleccionar un grupo de control y otro de experimentación. Esto con el fin de medir el impacto en los modelos de gestión, la toma de decisiones, el desempeño de la mujer y los jóvenes en la conducción de la empresa y la aplicación de herramientas que faciliten el la administración eficiente en las empresas familiares.

Bibliografía

- Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa, (2014).
- Ceja, L. (2008). *El papel de la mujer en la empresa familiar: El reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible*. Newsletter, (28)
- Cabrera, N., Chavarria, A., & Pinto, C. (2014). *El conflicto familiar y su incidencia en la rentabilidad para las pequeñas y medianas empresas familiares del Gran San Salvador*. San Salvador.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576.
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, Patrocinio del Carmen. (2015). *Complejidad y empresa familiar*. Departamento de Economía, U. (2016). *Análisis socioeconómico de el salvador, segundo semestre de 2015*. (No. 1). San Salvador, El Salvador: Departamento de Economía, UCA.
- Dirección General de Estadística y Censos. (2012). *Directorio de unidades económicas 2011-2012*. Retrieved from <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso-empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html>
- FLACSO, M., PNUD. (2010). *Mapa de pobreza urbana y exclusión social el salvador. vol. I: Conceptos y metodología*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF. (2015). *Una mirada a las familias salvadoreñas*.
- Gallo, M. A., & de Rins, Miguel Angel Gallo Laguna. (1998). *La sucesión en la empresa familiar "la Caixa"*. ISDEMU. (2013). *Informe de la situación y condición de las mujeres salvadoreñas 2011 - 2012- análisis a partir de la PNM*. (No. 1). San Salvador: ISDEMU.
- Martin Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2012). *La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad*. *OmniaScience Monographs*, (1)
- Martín-Baró, I. (1988). *La familia, puerto y cárcel para la mujer salvadoreña* publisher not identified.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25.
- Ramón, J. F. C. (2005). *Manual de la empresa familiar* Ediciones Deusto.
- Sandig, A. G., Ruvireta, G. B., & Raventós, J. C. C. (2009). *Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria* Deusto.
- Soler, C., & Reig, E. (2011). In Prentice Hall (Ed.), *Pequeñas empresas grandes ideas* (1a. edición ed.). España:
- Sorenson, R. L. (1999). *Conflict management strategies used by successful family businesses*. *Family Business Review*, 12(4), 325-339.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Vergara, M. P. L., Gómez-Betancourt, G., & Ramírez, J. B. B. (2011). *Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana*. *Cuadernos De Administración*, 24(42), 253-274.
- Ward, J. L. (1988). *The special role of strategic planning for family businesses*. *Family Business Review*, 1(2), 105-117.

Tendencias, crecimiento y pulso Consumer Products & Retail

Por Ernst & Young El Salvador, S.A. de C.V.

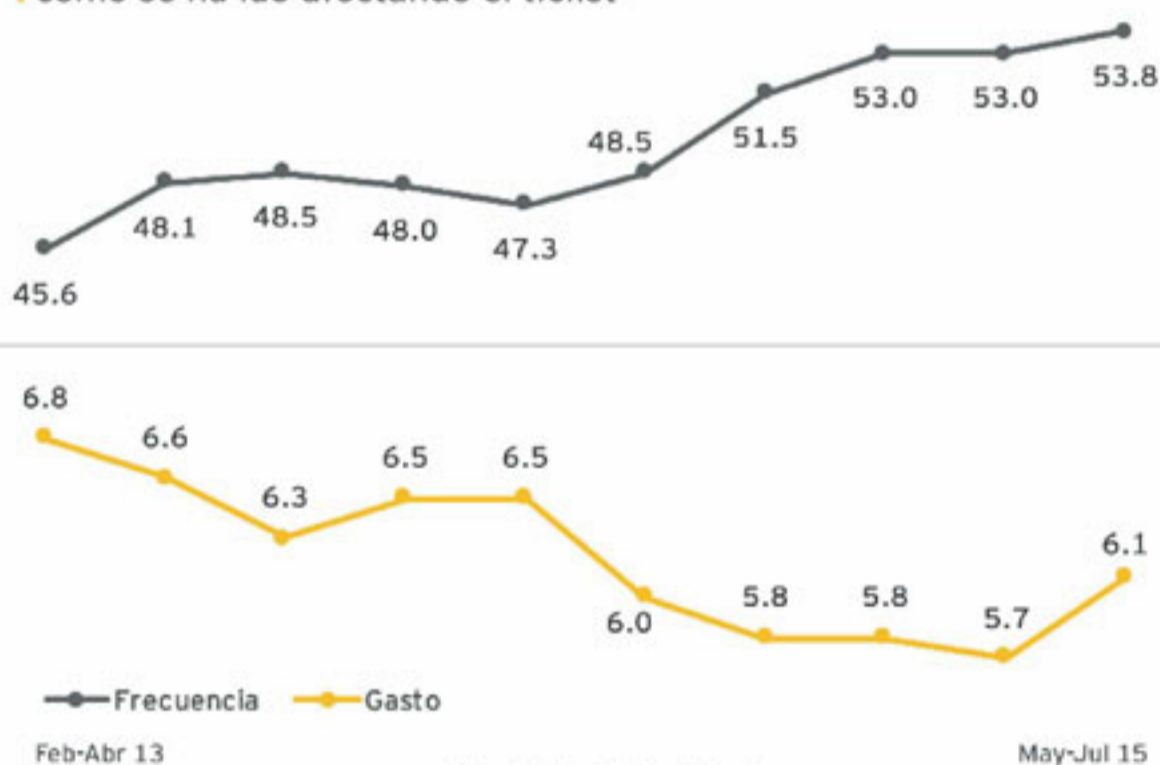
Consumer Products and Retail (CP&R) es uno de los sectores más dinámicos de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CAPARD). Los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores de la región presentan retos para el crecimiento sostenido para las compañías de la industria. Además, seguir el pulso a indicadores clave es fundamental para conocer el rumbo del sector y su desempeño.

1 Tendencias en Centroamérica

Los consumidores y las marcas que operan en Centroamérica han cambiado en los últimos años, ajustándose a las nuevas tendencias del mercado y "tropicalizadas" a la región. Por primera vez desde el 2011, se observa un crecimiento en el valor de las compras en Centroamérica, pero no del volumen de las mismas.¹

1 Centroamericanos van más de compras, pero gastan menos

Crecimiento tendencial de la frecuencia de compra y como se ha ido afectando el ticket



En los 365 días del año, los centroamericanos van 211 veces a hacer compras, lo que supone un **crecimiento del 10% en la frecuencia**. No obstante, estos gastan un 8% menos en comparación con el 2014.

Todas las canastas están creciendo en valor, menos la de cuidado personal (**que se contrajo -2%**), sin embargo esta es la disminución más leve que ha tenido.

1. Información tomada de revista Mercados y Tendencias con base en el "Consumer Reality" de Kantar Worldpanel.

II Prefieren los empaque pequeños

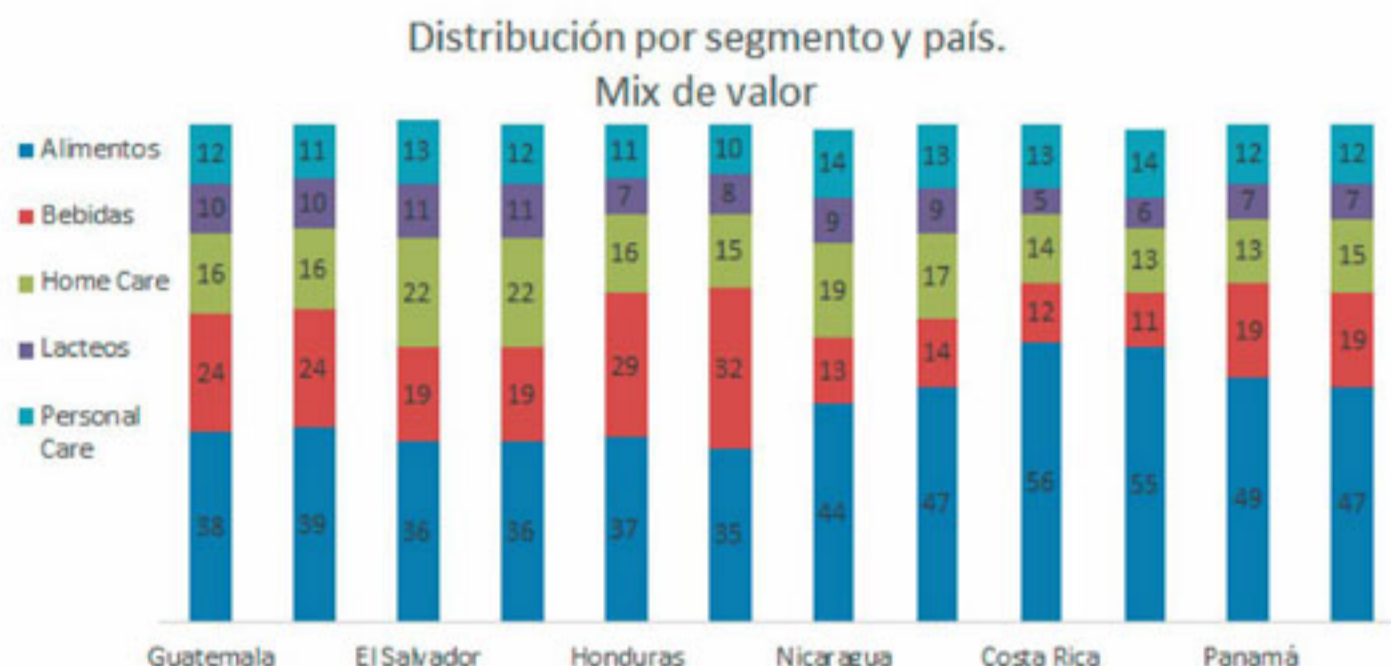
Los empaques pequeños están pasando de pesar un 55% a pesar un 59% en el consumo. La frecuencia de compra está creciendo y el desembolso se está contrayendo, entonces es lógico pensar que el consumidor lo que está comprando es el empaque más pequeño. Lo anterior también se respalda en el hecho de que los empaques pequeños son más fuertes en El Salvador, Guatemala y Costa Rica, al mismo tiempo que los empaques grandes se están contrayendo en Guatemala, Panamá y Costa Rica.

En el común de los centroamericanos, todos están buscando ofertas accesibles, pagar menos por empaques y más por productos. "Sí, noto que esto se agudiza más en Costa Rica y tiene que ver con el costo de vida que tiene el país, que definitivamente es el más alto de Centroamérica", señalan desde Kantar Worldpanel.

III Evitan grandes compras

Los centroamericanos están dejando de hacer grandes compras mensuales o quincenales y, por el contrario, prefieren ir a los diferentes canales para adquirir una lista corta de productos. Esto a la vez impacta al crecimiento en la frecuencia mencionado en el punto anterior.

El estudio revela que del total del dinero que se destina a la canasta, un 42% corresponde a alimentos, 20% a bebidas, 16% a artículos para el cuidado del hogar, 12% a cuidado personal y 10% a lácteos.



IV Los productos de bajo precio no distinguen la clase

El 100% de los centroamericanos buscan y compran productos con un precio menor a \$1. El segmento de alimentos, los productos de menos de un dólar llegan a pesar el 48%, mientras las "low Price brands" (marcas de bajo precio) están pasando de pesar un 50% sobre la compra a un 62%, lo cual le quita peso a las marcas consideradas Premium.

Hoy las "low price brands" pesan el 60% en las clases altas y el 63% en las clases bajas. No hay una diferencia significativa. Entonces, el tema de productos accesibles no necesariamente es un tema de clases sociales bajas, es un tema que alcanza a todos los estratos sociales, señala Vivian Gálvez de Kantar Worldpanel.

2 Crecimiento sostenible²

El balance del sector de CP&R ha encontrado tres factores esenciales para lograr un crecimiento rentable y sostenido:

- Los consumidores están cambiando
- El crecimiento es un reto
- Los costos son más difíciles de controlar

1. Los consumidores están cambiando

CP&R se está desplazando del B2C al C2B³

Consumidores:

Personalizados: Productos y servicios adaptados a las necesidades y preferencias individuales

Experiencia: experiencias de compra de atractivas, interactivas y convenientes.

Precio/Calidad: productos de alta calidad a muy buenos precios.

Conveniencia: La libertad de elección de productos, entrega y opciones de pago inteligentes: Información sobre el perfil de la empresa, los productos y el acceso a los comentarios de los consumidores.

*2 Fuente: EY Knowledge

*3 B2C se refiere a Business-To-Consumer y C2B se refiere a Consumer-To-Business

¿Qué tienen que hacer las empresas de manera diferente para seguir siendo relevantes para los consumidores?

Un factor significativo del cambio es el impacto de la tecnología digital. CP&R se está desplazando de un negocio para el sector de consumo a uno donde el consumidor tiene el control.

El consumidor ahora define la marca. El tiempo en donde el marketing era masivo se ha venido acabando. Las marcas hoy en día son el producto de las interacciones entre los consumidores en Facebook, Twitter, Tumblr - el respaldo social y de los compañeros es vital. ¿Cuántos de ustedes todavía miran la publicidad de la televisión?

La edad de la comercialización de empuje se ha ido. Las empresas deben cambiar hacia la publicación de contenido que el consumidor quiere compartir.

La comodidad del consumidor es lo más importante. El consumidor tiene las herramientas y el deseo de comparar los productos y las empresas, y para comprar en cualquier momento y en cualquier lugar. Ellos quieren un producto que satisfaga sus necesidades individuales. También que se les entregue cuando y donde ellos lo quieran.

**3. El crecimiento es un reto****¿Cómo podemos ayudar a las empresas a transformar el modelo operativo para ser a la vez más ágil y más eficiente?**

A pesar de todos los programas de ahorro de costes, en la última década el rendimiento promedio de margen de operación de las 50 principales compañías ha sido plana. Las empresas se ven obligadas a correr cada vez más rápido. La mayoría de las empresas no han sido capaces de mantener el crecimiento de los márgenes. De hecho el 74% necesita hacer un cambio significativo en su modelo operativo sólo para mantener el estado actual.

2. Los consumidores están cambiando**¿Cómo podemos ayudar a las empresas a obtener el equilibrio adecuado de opciones estratégicas para reiniciar el crecimiento?**

Así como las empresas han perdido relevancia para el consumidor cambiante, el crecimiento se ha vuelto más difícil.

Muchas compañías han invertido en la capacidad antes que en su mercado.

También es difícil aumentar los precios. Los supermercados tienen dificultades para mantener la cuota de mercado lo que significa que los consumidores son muy resistentes a la subida de los precios y ha habido poca innovación exitosa.

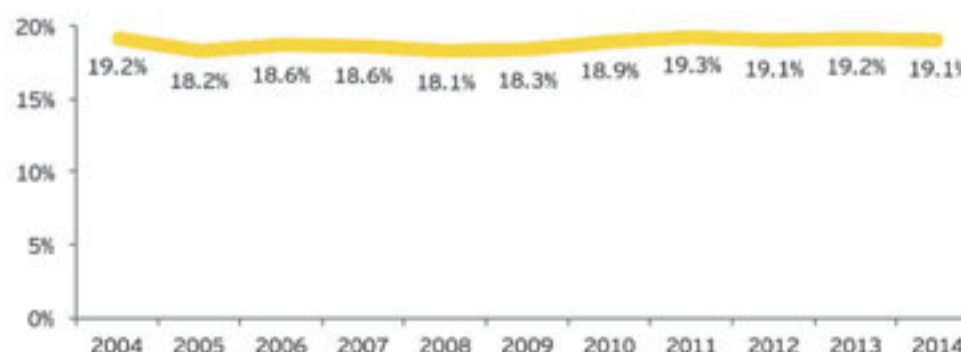
A pesar de un entorno económico riesgoso, las empresas siguen produciendo gran flujo de efectivo y dividendos. Si las empresas quieren mantener el crecimiento rentable, tienen que transformar tanto sus productos como sus modelos operativos para recuperar relevancia.

La mayoría de las empresas afirman que ya no pueden depender de los canales tradicionales para impulsar el crecimiento. Hoy en día el 93% de las ventas son todavía en tiendas. Pero dentro de cinco años se prevé que caiga al 81% que es un gran cambio.

Omni-canal es el motor del crecimiento del comercio electrónico y en cada mercado se prevé que crezca significativamente fuera de las tiendas.



Desempeño del margen operativo del top 50 CP compañías en los últimos 10 años

**75%**

De las compañías informan que es más difícil mantener o mejorar los actuales márgenes operativos

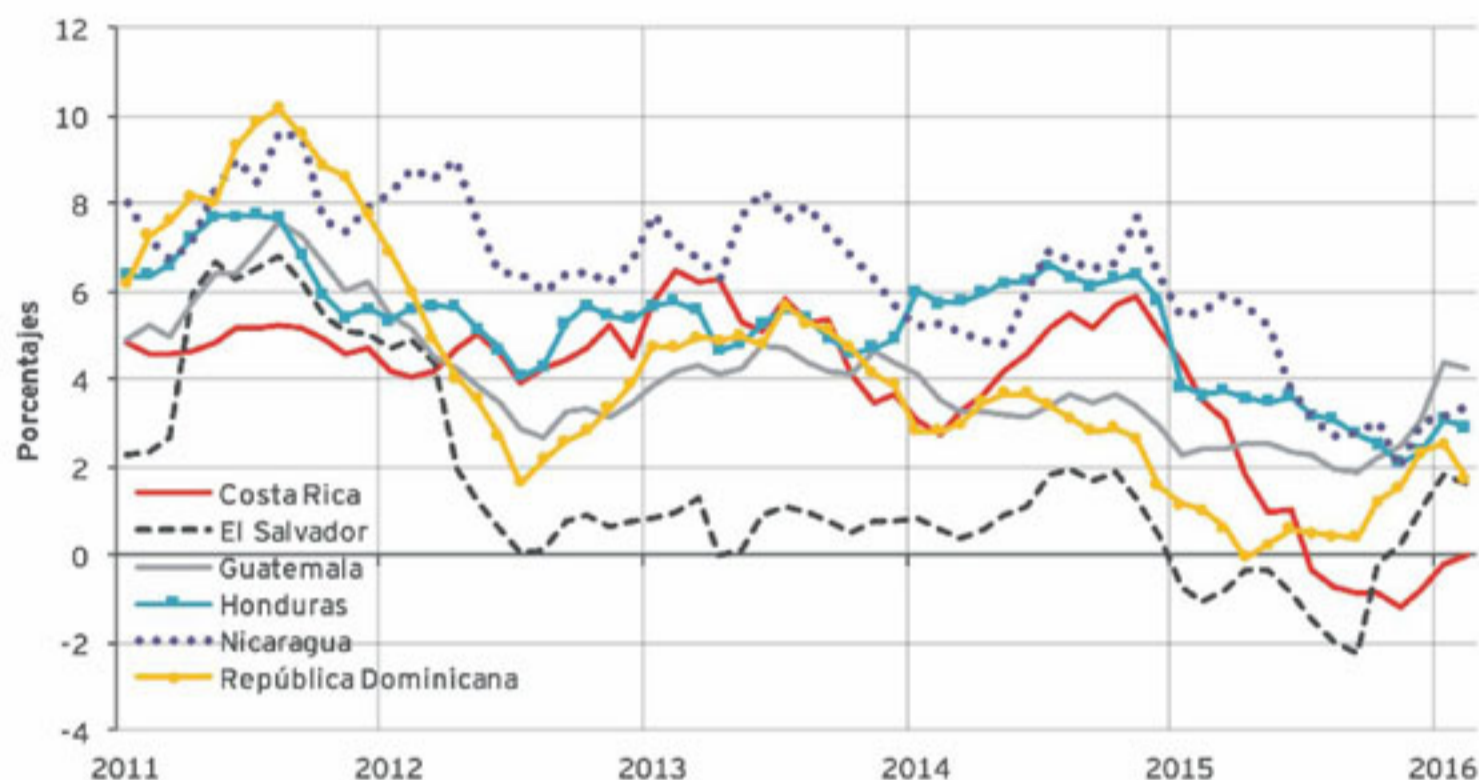
74%

De las compañías creen que deber realizar ajustes para mantener sus márgenes actuales.

3 Indicadores Clave

El desempeño de la economía resulta clave para el sector de CP&R para seguirle el pulso a las decisiones de los consumidores en cuanto a gasto, ahorro o inversión, consumo presente o consumo futuro. Por ello presentamos las tendencias de estos indicadores clave:

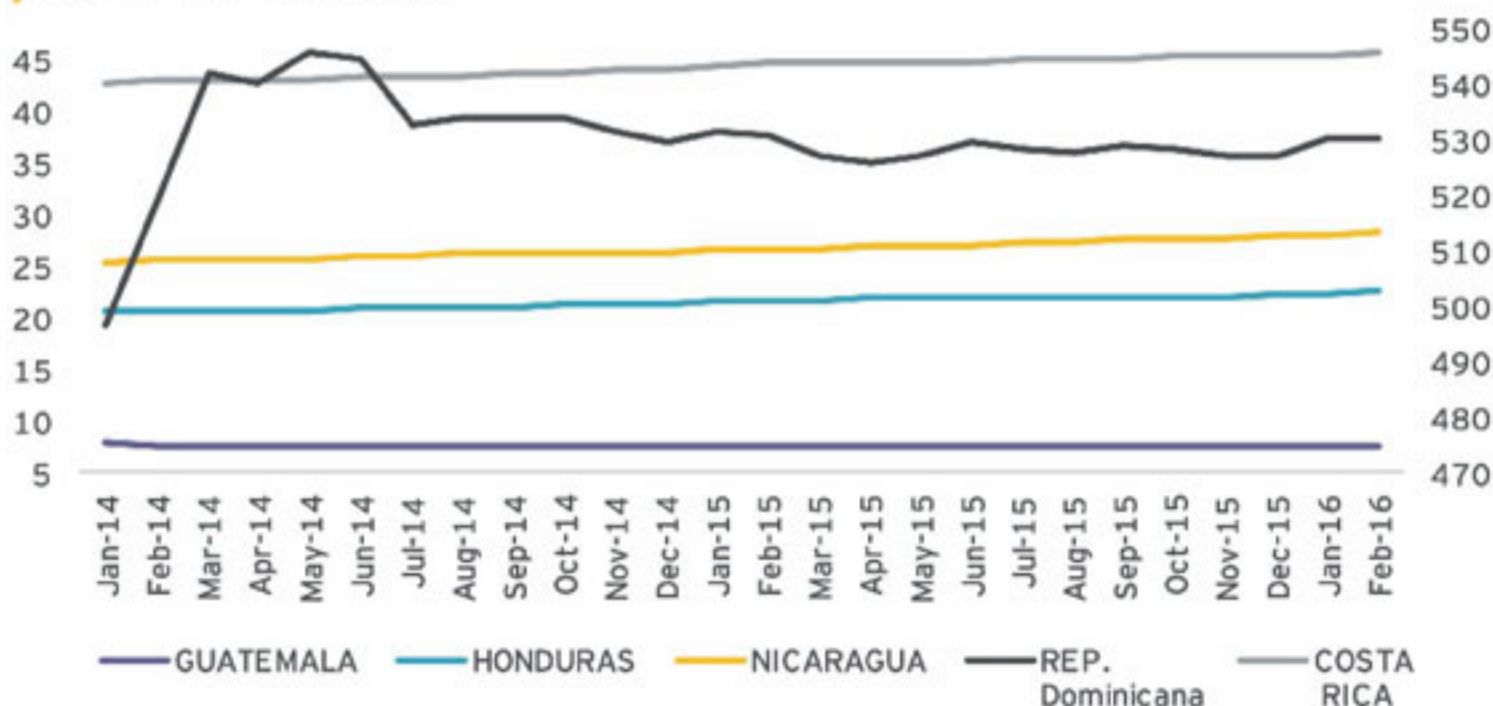
Inflación



Fuente: Elaboración propia con datos de SECMCA.

La variación interanual de la inflación, medida por el IPC, ha mostrado una tendencia a la baja en los países de la región centroamericana y República Dominicana desde mediados del año 2014. Inclusive durante algunos meses del año 2015 y 2016 (hasta febrero), se registraron inflaciones negativas. El bajo o contenido crecimientos de los precios es un factor que incentiva el consumo dado que las personas mantienen su poder adquisitivo. La caída internacional de los precios del petróleo dominó el indicador a la baja, este efecto se ha ido diluyendo paulatinamente.

Tipo de Cambio



Fuente: Elaboración propia con datos de SECMCA.

La estabilidad de las monedas ha sido la regla durante los últimos meses. Factor que permite a los consumidores tomar decisiones en un panorama de mayor certidumbre, las grandes fluctuaciones a diferencia de otras monedas de mercados emergentes en busca de competitividad no se han replicado en la región. El Salvador y Panamá son economías dolarizadas.

PIB per cápita, US dólar

	2000	2005	2010	2014
Costa Rica	4.062	4.700	7.986	10.415
Dominican Republic	2.802	3.681	5.442	6.164
Guatemala	1.650	2.064	2.806	3.673
Honduras	1.138	1.406	2.111	2.435
Nicaragua	1.016	1.175	1.523	1.963
Panamá	3.837	4.659	7.959	11.949
El Salvador	2.260	2.874	3.547	4.120

Fuente: Banco Mundial

Población, millones de personas



Fuente: Fondo Monetario Internacional

Los países de nuestra región están clasificados como "Upper Middle Income" (de ingresos medios-altos) por el Banco Mundial. Panamá y Costa Rica son quienes más ingreso poseen en la región, Nicaragua y Honduras los de menos renta.

El crecimiento de la población en la región ha aumentado prácticamente un 25% durante los últimos 15 años. Guatemala fue quien más creció con un 37%, por su parte El Salvador apenas un 5%.

CONTACTO: Jorge Hernández
Socio Líder de Sector Consumer Products & Retail 2208-9800
jorge.hernandez@cr.ey.com

Key Players in Central America's Food & Drink Sector

Empresa	País Origen	Sector
Productos Alimenticios Diana	El Salvador	Snacks, confectionery
Walmart Central America	US	Packaged foods, fresh fruit and vegetables
AmBev (Anheuser-Busch InBev)	Brazil	Beer
CBC (formerly Central America Beverage Corporation, CABCORP)	Guatemala	Soft drinks
Florida Ice and Farm	Costa Rica	Packaged foods, beer
Coca-Cola FEMSA	Mexico	Soft drinks
Industrias La Constancia (SABMiller)	El Salvador	Beer
Cervecería Nacional (SABMiller)	Panamá	Beer
Cervecería Hondureña (SABMiller)	Honduras	Beer
Cervecería Centro Americana	Guatemala	Beer
Heineken	Netherlands	Beer
Kraft Foods	US	Packaged food
Alimentos SA	Guatemala	Packaged food
Gruma Central America	Mexico	Tortillas, bakery
Bimbo Central America	Mexico	Bread, cake
Nestle Central America	Switzerland	Packaged food, coffee, bottled water
Nacional de Chocolates	Colombia	Confectionery, packaged food
Dos Pinos	Costa Rica	Dairy

Acerca de EY

EY es un líder global en servicios de auditoría, impuestos, transacciones y consultoría. Nuestro conocimiento, puntos de vista y servicios de calidad ayudan a generar confianza en los mercados de capital y en las economías alrededor del mundo. Desarrollamos líderes excepcionales que trabajan en equipo para cumplir las promesas hechas a todos nuestros grupos de interés. Al hacerlo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mejor mundo de negocios para nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades. EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocidas como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, compañía del Reino Unido limitada por garantía, no provee servicios a clientes. Más información en www.ey.com.
2016 E&Y Central America Inc
Todos los derechos reservados

Esta publicación contiene información en forma de resumen y, por lo tanto, su uso es solo para orientación general. No debe considerarse como sustituto de la investigación detallada o del ejercicio de un criterio profesional. Ni E&Y Central America Inc., ni ningún otro miembro de la organización global de EY acepta responsabilidad alguna por la pérdida ocasionada a cualquier persona que actúe o deje de actuar como resultado del algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

Los puntos de vista de terceros expuestos en la presente publicación no necesariamente son los puntos de vista de la organización global de EY o de sus firmas integrales. Por ende, dichos puntos de vista se deben tomar en el contexto del momento en que se expresaron. ey.com



MARUJATZ

Carnivals Party accessories
& experiencies

Emprendiendo con motivo y desarrollando visión empresarial

Por: **Bernardo Guerrero**
Catedrático de la Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas
Licenciado en Administración de Empresas



Existen muchas definiciones de "emprendedor", para el Diccionario de la Real Academia Española, significa que emprende con resolución acciones dificultosas. Sin embargo, en inglés la palabra "Entrepreneur" es sinónimo de empresario. - Ambas definiciones son una, dependiendo del autor podemos enumerar muchas más.

Lo mismo sucede con el motivo para emprender, podemos encontrar desde el emprendedor por subsistencia, por oportunidad, entre otras.

Sin embargo existen dos condiciones fundamentales para que un emprendedor tenga éxito:

1. Su motivación para emprender.

Fernando Trias de Bes, en su obra el " El Libro negro del emprendedor", explica que existen 14 factores críticos de fracaso en los emprendedores, y en su FCF número Uno, explica claramente que el problema de los emprendedores es " tener un motivo y no una motivación".

He escuchado a muchas personas expertas en el tema decir que lo más importante es tener una idea de negocio y que esa es la base para poder tener éxito en un negocio emprendedor. En esta obra Trias expone 14 motivos lamentables por los que un emprendedor comienza su negocio:

1. **Estar desempleado y tener que salir adelante**
2. **Odiar a su jefe**
3. **Odiar a la empresa para la que trabaja**
4. **Querer no depender de un jefe**
5. **Poder manejar su vida profesional y personal**
6. **Independencia de horario**
7. **Independencia de días de vacación**
8. **Ganar más dinero como un auto empleado**
9. **Querer recuperar el patrimonio de la familia (Sucesión)**
10. **Demostrar a los demás**
11. **Demostrar a si mismo**
12. **Hacerse rico en un santiamén**
13. **Demostrar algo a sus padres**
14. **Contribuir al desarrollo del país**
15. **Dedicarse a algo que le gusta, que como empleado no podría.**

Trias nos explica en su libro que las posibilidades de éxito son proporcionalmente directas con el motivo del emprendimiento, el motivo por lamentable que sea es siempre un detonante, una causa para poder emprender. Sin embargo, la motivación tiene que ver con la ilusión de emprender, con las ganas, con el deseo de que ese sea su modo de vida... Entonces en conclusión **EMPRENDER CON UN MOTIVO SIN UNA MOTIVACION** es sinónimo de fracaso.

2. Visión empresarial

Cuántas veces hemos dicho, no es posible si solo tiene apenas Noveno grado y logro un negocio, bueno tiene que ver con tener visión empresarial. Sin embargo, la visión empresarial es el resultado de muchas experiencias y de lograr documentar estas experiencias.

Documentar estas experiencias permitirá que las personas que emprenden algo, logren saber los resultados y así poder mantener un alineamiento entre el negocio, el mercado y los empleados. A medida que la empresa no documenta, la visión va perdiendo el valor inicial que el emprendedor logro impregnar.

El éxito de un emprendedor en su visión empresarial radica en la capacidad que tenga para lograr en corto y mediano plazo las metas que se presentan a continuación:

- Ser la base de cómo se desarrolla la forma de hacer el negocio, cuál será su definición clara del negocio, por lo menos en los primeros cinco años
- Lograr plantear objetivos a mediano plazo
- Ser referente en la toma de decisiones de la empresa
- Ser la memoria histórica referente de la empresa y del negocio
- Lograr crear una cultura organizacional de la empresa





Cuando se pregunta qué es lo necesario para crear un negocio, la mayoría responde que es dinero, sin embargo si fuera esa la condición indispensable, no existirían empresas cuyo origen no es ese valioso recurso. Al revisar su historia la mayoría de estas empresas han ido creando su propia visión a partir de un fundador hasta llegar a convertirse en empresas formales y con grandes éxitos, factor común una buena Visión empresarial.

Una persona emprendedora que ha logrado establecerse a partir de estas dos condiciones: Motivo y motivación para emprender su negocio es MARUJATTZ Carnivals Party accessories & experiencias. De hecho su motivación la podemos percibir en la entrevista que presentamos a continuación y cuando su fundadora afirma en un artículo periodístico presentado en su página web:

"Cada sombrero es como un hijo, los hago con amor y dedicación para crear de ellos algo sensacional"

Sin embargo este año, Maru Flores decide pasar de Marujatz, como persona natural a una empresa Marujatz S:A de C.V, porque ve la necesidad después de 10 años de perpetuar su negocio, exportar su concepto a mercados como Guatemala. Definitivamente su visión empresarial le ha permitido ver más allá de simplemente tener una motivación fuerte si no de llevar su negocio emprendedor a crear una empresa.

A continuación presentamos la entrevista

-Maru ¿Quién eres y qué hacías profesionalmente antes de decidir emprender? Cual fue el motivo, y cuál fue la motivación?

Mi nombre es María Eugenia Flores, pero toda la gente me conoce como Maru Flores. Inicie esta aventura de emprender una nueva empresa hace más de 10 años mientras aún era estudiante en la universidad. Desde que tenía 6 años de edad le decía a mi mami que yo iba ser mi propia jefa, sin entender muy bien que significaba esto. Siempre me ha motivado diseñar cosas, lo traigo en mi ADN mis

tíos abuelos son pintores, arquitectos y mi abuelita y tía abuela confeccionaba vestidos de novia. Cada vez que yo entraba al taller de mi abuelita me encantaba jugar con las lentejuelas, pedrería que tenía cerca de su máquina de coser.

-Tenías o tienes algún referente a quién admires dentro del mundo de los negocios?

Admiro a las personas que han ido creciendo con sus empresas, pues la conocen como la palma de su mano. Conocen y empatizan con los empleados a la hora de exigirles que alcancen metas, produzcan más rápido. Los que son líderes que a la hora de trabajar forman parte del equipo entero, el que se ensucia las manos para sacar adelante la empresa.

Admiro mucho a mi hermano, Carlos Flores. Él me ha enseñado a ser una persona constante, honrada, responsable, disciplinada, persistente y no tenerle miedo a ningún desafío. También admiro mucho a mi mami, ella es una mujer fuerte que me ha enseñado que si una puerta se me cierra y es la que quiero; pues encontrar la forma de romperla, botarla o quebrarla hasta que entre por ella.

-¿Cómo descubres o de donde proviene e tu vocación?

Me gusta mucho ir a Museos me inspira mucho, también me gusta investigar de donde provienen los temas que a veces mis clientes desean. -¿Cómo y cuándo surgió la idea que te impulsó a montar tu propia forma de negocio, como lo defines tu negocio , que vendes o comercializas.....

En el 2004 tuve la oportunidad de viajar a Japón y tener como profesora a Eiko Ishioka, la diseñadora de los trajes de Cirque du Soleil. Luego en Febrero de 2005, para la boda de mi hermano con mi cuñada Argentina, su familia trajo accesorios de fiestas llamados "cotillón" de allá. Fue al ver la reacción de los invitados que decidí tropicalizar la idea de diseñar accesorios. En lo que me diferencio, es en hacer accesorios personalizados para cada evento hechos a mano, únicos y muy coloridos.

Desde pequeña quise tener mi propio negocio. Fue después de la boda de mi hermano que decidí crear mi empresa Marujatz y diseñar accesorios para fiesta. Mis clientes son personas que quieren celebrar cualquier evento como cumpleaños, bodas, despedidas de solteras, piñatas, eventos corporativos.

-¿Cómo fue el proceso de creación? ¿Qué has aprendido de ese proceso?

El proceso de crear mi empresa no ha sido fácil. He aprendido a ser una persona constante, trabajadora y fuerte. Es difícil al principio pues las puertas a los jóvenes empresarios no se abren fácilmente, pues hay que ganarse el derecho de piso. Este derecho solo puede ser ganado con el trabajo fuerte y el ser constante, pues es la única carta de presentación que vale.

-¿Qué obstáculos, miedos, frustraciones, inconvenientes has tenido que afrontar y cómo los has superado en todo este tiempo que llevas emprendiendo?

Algunos de los obstáculos que he tenido que ir afrontando es ir creando un producto que no existía anteriormente en El Salvador y ponerlo de moda. Ya que en mis inicios era un producto nuevo, al iniciar a trabajar con empresas grandes no tenían la confianza en nosotros. Creo que en el país no existe la confianza hacia nuevos emprendedores. También al ser un producto nuevo y diferente, siempre es difícil recibir apoyo de ciertas entidades. Después de varios años de trabajo y constancia, se ha podido ir estableciendo un nombre y generar confianza entre los empresarios y clientes.

-¿Qué ventajas e inconvenientes encuentras en trabajar para uno mismo, es decir, en ser tu propio jefe?

En lo personal solo encuentro ventajas, no hay satisfacción más grande que dedicarse hacer lo que a uno le apasiona. Uno tiene que ser sumamente disciplinado y constante para emprender su propio negocio.

-¿Cómo encuentras el equilibrio entre vida personal y profesional?

Encontrar ese equilibrio es mi meta de cada año, pues debido al rubro de mi trabajo a veces me cuesta un poco encontrar tiempo libre.

-¿Quién o quienes te han ayudado a seguir avanzando?

Mi familia fueron las primeras personas que me ayudaron desde mi inicio. Sin su apoyo nada de lo que me ha sucedido en estos últimos 10 años fuera posible. También he tenido la dicha de contar con la ayuda de varios mentores, consultores que siempre busco a la hora de tomar decisiones importantes. Son personas de las cuales confió plenamente, me conocen bien y conocen mi empresa.

-¿Quién conforma tu equipo de trabajo actualmente?

Mi equipo está conformado por 7 personas, las cuales 3 han estado conmigo desde el inicio.

-¿Qué opinas del posicionamiento digital web, blogs, redes sociales, videos...?

Creo que es indispensable para que una empresa pueda crecer. Mi objetivo en Marujatz es convertirnos en la opción de compra de accesorios de carnaval alrededor del mundo y esto solamente puede ser hecho apoyándonos con estas herramientas.

-¿Qué retos tienes ya presentes en mente para afrontar en tu negocio, es decir, tus proyectos de futuro?

Algunos de los retos a futuro que como empresa enfrentaremos son:

- Al expandirnos, lograr incorporar nuestros productos en mercados ajenos al de nosotros y así conquistar estos mercados.
- Lograr que otros países les guste y compren nuestros productos.
- Lograr satisfacer los gustos de clientes en otros mercados
- Llegar a tener la capacidad de producción para satisfacer y abastecer los mercados.
- Encontrar personal comprometido y responsable con la empresa.
- Esperamos que el clima de la exportación desde El Salvador sea amigable para que la empresa vaya creciendo.

-¿Qué habilidades o competencias crees que debe entrenar un emprendedor?

Un emprendedor tiene que saber que no se la tiene fácil, hay mucho que trabajar, se trabaja el doble, hay que ser disciplinado, constante e irse acoplando a las nuevas tecnologías para no ser obsoleto.

-¿Cuál crees que es la clave para tener éxito como emprendedor?

Creo que la única clave del éxito es trabajar duro para llegar a "tenerlo", no hay ninguna otra forma de cómo lograrlo. También es importante rodearse de personas que lo quieran BIEN a uno y lo quieran ver triunfar, ser disciplinado y constante es bien importante.

-¿Alguna cita preferida?

"GO BIG OR GO HOME!"

-¿Qué consejo le darías a alguien que está pensando crear su propia empresa?

Lo más importante es que entiendan que por tener una empresa propia, las cosas no se hacen más fáciles. Al contrario hay que trabajar el doble. Es bien importante que a las personas les guste y les apasionen lo que hacen, a mí me encanta lo que hago y eso ha sido en parte el éxito de mi negocio. Además hay que saber organizarse y saber priorizar, el éxito no viene de la noche a la mañana hay que ser constante y por último ser un buen líder y comprometerse con los empleados en el cumplimiento de las metas.

La Satisfacción Laboral y sus Implicaciones en la empresa de hoy

Autor : Jorge Alberto Zelaya Cobos
 Catedrático de la Universidad Jose Simeon Cañas
 Licenciado en Administración de Empresas



Exponer sobre satisfacción laboral es escribir sobre un tema muy subjetivo, que rara vez aparece tocado con claridad dentro de las empresas modernas. Se habla de productividad, de capacitación, de incrementos salariales y bonificaciones, pero poco se mide la satisfacción laboral de nuestros colaboradores, señalando el porqué de esa no satisfacción.

La mayor parte de empresas, mejor dicho la mayoría de jefes y gerentes, creen que el sueldo y las prestaciones son suficientes para crear una satisfacción laboral en sus empleados y eso está bastante alejado de la realidad. Sí, de alguna manera contribuye al bienestar de sus empleados, permitiéndoles llevar una vida digna a él y a su familia, pero hay otros factores igual de importantes que hay que tomar muy en cuenta.

Frederick Herzberg (1923-2000), psicólogo y consultor norteamericano, y profesor de la universidad de UTAH, propuso en su Teoría de Motivación e Higiene: "la prevención de la insatisfacción es tan importante como el fomento de una motivación satisfactoria". El señalaba que existen dos tipos de factores que influyen en todo individuo, "factores motivacionales: el trabajo en sí, realización, logros, reconocimiento, ascensos, responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar el trabajo y promoción. Y los factores higiénicos: las condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor, sueldo y beneficios, política de la empresa, relaciones con sus compañeros de trabajo, supervisión, seguridad laboral, crecimiento, madurez y consolidación".

Asimismo, señala como efectos deseables:
 1. Aumento de motivación

2. Aumento de la productividad
3. Reducción del ausentismo y de la rotación de personal.

Como efectos indeseables, señala:

1. Aumento de la ansiedad
2. Sentimientos de explotación
3. Reducción de las relaciones interpersonales

Abordando este tema, desde una metodología bibliográfica y de mis observaciones a través de más de 20 años de trabajar en diferentes empresas nacionales y organismos internacionales, quisiera acotar sobre un planteamiento que tiene una directa relación con el tema principal y es el Síndrome de Estocolmo Laboral.

En 1973, en la ciudad de Estocolmo, Suecia, durante un asalto bancario en el que las personas que se encontraban adentro terminaron siendo rehenes de los ladrones, se pudo apreciar cómo una de las víctimas se besaba con uno de los delincuentes. Este suceso fue captado en una fotografía realizada por un periodista. Esta peculiar y nada común situación, originó que se asociara el nombre de "Estocolmo" a un síndrome o comportamiento humano, en el cual, la víctima se identifica con el victimario, gracias a la actitud protectora del mismo.

Según expertos, los casos se presentan solo cuando la persona secuestrada cree que el victimario asume el "rol" de algún integrante de la familia, es decir, padre, madre, hermano, entre otros. Esto surge cuando el secuestrador, pese a que mantiene en cautiverio a la persona en cuestión, le brinda protección a fin que sufra lo menos posible.

Entre algunos de los síntomas que pueden llevar a detectar este padecimiento se encuentran: tener una necesidad por continuar al lado del captor; sentimientos de rencor hacia la familia o la autoridad, por "separarlo" del secuestrador; así como depresión.

Existe una variante de este trastorno psicológico, que es el Síndrome de Estocolmo Laboral. Este se presenta cuando la persona se aferra a permanecer en algún empleo en donde el ambiente es hostil. A diferencia del síndrome en su forma clásica, en esta situación la víctima no es forzada a estar en algún lugar, sino que lo hace por propia voluntad.

Por el contrario, ha ingresado por su entera voluntad y se mantiene atada a ese escenario, ya sea porque es incapaz de concebir su vida sin las presiones, maltratos y limitaciones que encuentra en el empleo, o bien porque es absorbida por una cantidad, a veces inverosímil, de razones que le impiden deshacerse del mismo.

Esto quiere decir que existen colaboradores que se han identificado emocionalmente con algunas empresas que ofrecen condiciones inadecuadas de trabajo, maltrato psicológico (e incluso físico) y situaciones de estrés, producto de una presión innecesaria que, estando prácticamente en un cautiverio voluntario, prefieren mantener ese estado de angustia o presión que abandonar el escenario que la causa.

¿Por qué estas personas, a pesar del maltrato recibido, se aferran a estas empresas?

Según estudios practicados a un gran número de personas, quienes son sometidas a maltratos laborales, se consiguieron razones que estas alegan para mantenerse sufriendo.

Estas justificaciones son las siguientes:

- Conocen al jefe, saben cómo manejar la situación
- Hay pocas posibilidades de encontrar otro empleo en la actualidad
- Con el tiempo uno se acostumbra
- Es el estilo de la empresa
- No hay otras opciones
- Mejor esto que nada
- Me gusta lo que hago, no la empresa.

El Síndrome de Estocolmo Laboral es un fenómeno más común de lo que parece. Se observa en personas de todo tipo, nivel de educación, diferentes edades y niveles de maduración emocional. Por lo general, está asociado a baja autoestima, pero su característica más extraordinaria es la identificación con un estilo gerencial que pone en riesgo su salud física mental y emocional.

Actualmente en muchas empresas salvadoreñas, la alta dirección se preocupa por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el asistente y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes (quienes toman las decisiones) y en especial el Gerente de Recursos Humanos, deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratarán de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza.

Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que deberá procurar la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. Debemos tener presente, lo que propone Abraham Maslow (1943) en su pirámide de necesidades humanas.

Si se detectara en una empresa el acoso laboral, de parte de quien sea, se deberá de poner fin a esta situación tomando las medidas oportunas para evitar este acto de crueldad mental, que podría llevar a consecuencias insospechables.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado. Muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores, como el ambiente físico donde trabaja, las buenas relaciones jefe-subalterno, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar conocimientos y que su trabajo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos. Hay otros factores que repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmosfera laboral, pero que también influyen en el grado de satisfacción obtenido. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades lúdicas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc.

En los adultos mayores, que pasan más de 10 años desempeñando el mismo cargo, se evidencia la insatisfacción laboral, por lo que es muy recomendable en las empresas, desarrollar una rotación de puestos (que permita conocer más sobre los objetivos de la gerencia o departamento al que se pertenece), pagar sueldos "realmente competitivos", desarrollar programas motivacionales, brindar excelentes condiciones de trabajo, ofrecer prestaciones sociales

(por encima de la ley que abarquen al grupo familiar), entre otras medidas, que se pueden implementar en el corto plazo.

Cada vez más, las empresas deben patrocinar y organizar eventos sociales y culturales, que permitan salir de la rutina a sus empleados. Lógicamente, todas las personas que trabajan y que pudieran experimentar algún grado de insatisfacción, deberán de desarrollar "otros intereses" fuera de la empresa, que les compensen el grado de frustración que una situación laboral pudiera ocasionar. Una vida rica en intereses lúdicos (leer, escribir, ir al teatro, ir al cine, paseos en familia o con amigos, coleccionar, realizar servicios sociales, hacer ejercicio, practicar algún deporte, etc.) permitirá una mayor salud mental, que nos ayudará a lidiar en mejor forma con la rutina.

Considero que la empresa de hoy debe realizar encuestas que le permitan medir el nivel de satisfacción laboral, por lo menos cada dos o tres años y con los resultados obtenidos tomar decisiones sabias, que permitan minimizar estos efectos para lo que, perfectamente podría contratarse los servicios de un consultor especialista en la materia.

Bibliografía

Davis, Keith (1918)-. Newstrom, John W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Schultz, Theodore W. (1985). *Invirtiendo en la gente: la cualificación personal como motor económico*. Barcelona: Ariel, 1985.



A propósito de los 20 años de la CONAMYPE

Por **Ricardo Flores**
 Doctor en Cooperación al Desarrollo,
 Coordinador de la carrera de Administración de Empresas UCA

y **Federico Bermúdez**
 Ingeniero Industrial y Master en Desarrollo Local
 Gerente de Proveedores de CONAMYPE

A menudo, se habla de factores claves del éxito emprendedor o bien de cómo se puede llegar a estructurar un buen plan de negocios, incluso del perfil de las personas emprendedoras salvadoreñas y de la importancia de estas acciones para el crecimiento y desarrollo de las economías locales. Sin embargo, en pocas ocasiones se tiene la oportunidad de hablar de instituciones que van abriendo caminos para la construcción y el fortalecimiento del tejido productivo local. En este sentido, este artículo de opinión se centra en la labor que ha venido realizando la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) a lo largo de las últimas décadas, desde su nacimiento y transformación, posicionándose como una de las instituciones claves para el desarrollo de nuestro país.

Recientemente, se ha celebrado el XX aniversario de esta institución que surgió el 3 mayo de 1996, cuya encomienda principal era la de "impulsar y desarrollar una gama de micro y pequeñas empresas modernas, competitivas, rentables, capitalizables, con capacidad de crear riquezas y empleo, articuladas dentro del sistema económico del país, en el marco de las estrategias de desarrollo nacional". Sin embargo, decir 20 años no es fácil, sobre todo con los cambios y necesidades que la misma realidad salvadoreña demanda. En esta dinámica han sido apoyadas miles de empresas del país, favoreciendo por lo tanto la capacidad de generar ingresos, construyendo espacios para la creación de empleo y sobretodo apoyando el espíritu emprendedor a través de la prestación de servicios especializados, mediante una estrategia integral de acompañamiento enfocada en el trabajo territorial.

Aunque, inicialmente, CONAMYPE nació como una entidad de carácter consultivo (para formular la política nacional del sector, que dependía de la Vicepresidencia de la República) en el año 2000 pasa a ser una entidad adscrita al Ministerio de Economía, y desde ese frente de trabajo la labor no solo ha crecido sino que cada vez más se robustece. En los veinte años ha pasado de contar con una plantilla de 12 empleados a más de 150 en la actualidad, alcanzando su máximo despliegue territorial con 32 puntos de atención empresarial, de los cuales 14 funcionan a través de la alianza público-privada-academia, asegurando una mayor atención en la prestación de servicios empresariales.

Detrás de esta trayectoria de CONAMYPE, se tiene a un sólido equipo de profesionales, interdisciplinario y comprometido, que buscan forjar una nueva generación de empresas con cultura, valores y conciencia empresarial. Estas más competitivas e integradas a la economía territorial nacional e internacional, articuladas, organizadas y representadas para poder incidir en las políticas públicas para el beneficio de su segmento empresarial. Esta nueva visión de desarrollo de las MYPE, ha requerido transformarse desde una institución ejecutora prestadora de servicios, hacia una institución transformadora en la búsqueda de la excelencia de las MYPE, que genera y dinamiza un entorno favorable e inclusivo para el sector, que integra y posiciona a las empresas en la economía territorial, nacional e internacional, enfocada en la generación de alianzas público-privada-academia para desarrollar a las empresas, poniendo especial énfasis en generar autonomía y empoderamiento económico en las mujeres.

CONAMYPE, en los últimos, años ha hecho un gran esfuerzo por generar un entorno favorable para las MYPE, siendo el principal referente en este esfuerzo la aprobación de la LEY MYPE en el mes de Mayo de 2014, la cual fue producto de un proceso participativo entre los diferentes actores públicos y privados y tiene como objeto "fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresa...", dicha ley exige una transformación del quehacer institucional, estimulando la diferenciación de las herramientas y abordajes del trabajo a nivel territorial.

Con este panorama, la CONAMYPE asumió con mucho temple nuevos desafíos a partir del planteamiento de políticas públicas, elementos normativos, estrategias y programas de cara a los nuevos signos de los tiempos. La inclusión del enfoque de género y del acceso a las compras públicas por parte de segmentos que históricamente fueron menos favorecidos es un claro ejemplo de ello. Es así que se estructura la Política Nacional de Emprendimiento, la Estrategia para el Desarrollo del Sector Artesanal, el Movimiento Un Pueblo Un Producto y la generación de programas como Juventud Emprende y el Programa Nacional de Empresariedad Femenina. Todos estos son muestras vivas de esfuerzos que orientan a la acción. Lo anterior, por supuesto que es una nueva noticia para las MYPE, en cuanto a que permite a las personas emprendedoras

salvadoreñas ser parte de un modelo económico en donde son protagonistas del desarrollo productivo del país.

Por otro lado, es de indicar que desde el abordaje territorial, también se ha venido estructurando con mucho tino, la existencia de claros espacios de entendimiento social, colaboración y ayuda mutua entre diferentes actores. Identificar proyectos en conjunto, compartir aprendizajes y relacionar a las MYPE con instituciones que les ayuden en pro de llevar adelante los procesos desde una visión común. Sobre todo, cuando estos simples impulsos desencadenan en acciones concretas, tal es el caso de los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa (CDMYPE).

El modelo de trabajo de la CONAMYPE también ha permitido visibilizar por lo tanto, el rol de la academia como un pilar importante para desarrollar un país, estimulando la cultura de la investigación y la dinamización del conocimiento. Este sistema de trabajo ha permitido superar el famoso desafío que históricamente han enfrentado las universidades a nivel mundial en cuanto a poder articularse a contextos sociales y económicos concretos. La CONAMYPE ha sido estratégica en observar esta tendencia y estimular su participación como aliados en la creación de los CDMYPE, los cuales se convierten en un modelo de atención empresarial a través de la alianza público-privada-academia. Esta busca alcanzar la cobertura nacional de los servicios de desarrollo empresarial, ampliando la inversión del gobierno con aportes de las universidades y organizaciones no gubernamentales que administran estos centros de atención.

Producto de la intervención de los CDMYPE en El Salvador, este exitoso modelo está siendo replicado en los países de Centro América y República Dominicana, ya que se convierte en una estrategia adecuada para brindar una atención integral a las empresas, atendiendo sus necesidades para volverse más competitivas, por medio de servicios de asesoría empresarial, en tecnologías de información y comunicaciones (TIC), en financiamiento, en empresariedad femenina, otros servicios de capacitación y asistencia técnica especializada. Esto a través de estimular en las empresas la generación de ventas, empleo, reducción de costos, introducción de nuevos productos, ingreso en nuevos mercados y la gestión de financiamiento.

Finalmente, es importante destacar que en cualquier país, y en cualquier región, las Micro y pequeñas empresas representan un pilar importante en la dinamización de las economías locales. El ponerles en el centro de las políticas públicas para su fortalecimiento y desarrollo traerá beneficios incalculables, no solo para la realización individual, sino también para el desarrollo de nuestro querido El Salvador.

Para mayor información:
<http://www.conamype.gob.sv/>

La publicidad, creadora de mitos modernos

Por **Mauricio Ramírez**
Catedrático de la Universidad
Centroamericana José Simeón Cañas
Máster en Comunicaciones



Entonces, en el canto XII de la Odisea se relata cómo Ulises advertido, por la diosa y hechicera Circe, del peligro que le acechaba en su regreso a casa, pudo evadir el temible peligro del canto de las Sirenas. Ellas hechizaban a los que por allí pasan, sentadas en un prado y desde donde atraían a los marinos con sus sonoros cantos. La diosa le advirtió que ese canto le podía hacer perder la razón y hacer que sucumbiera ante sus influjos, le dio instrucciones precisas que se atara bien de pies y manos al mástil del navío y que a sus hombres les taponara con cera en los oídos, de tal suerte que jamás pudiesen escuchar el canto emitido por las Sirenas, ya que una vez cualquier mortal escuchaba esos cantos su destrucción estaba asegurada. Así lo hizo Ulises, y ordenó que sus hombres lo ataran firmemente de los pies y las manos al mástil del barco y les instruyó que aunque él les pidiera que lo soltasen no lo hicieran. De esa forma Ulises logró evadir el canto de las Sirenas, que hechizan a todos los hombres.

Este relato es oportuno para introducir un asunto que es muy importante en nuestra sociedad, como es el poderoso canto de la publicidad. Se dice que a través del efecto de la publicidad, como cantos de Sirena, el hombre ve disminuida su capacidad de raciocinio y que, por ese influjo, el hombre pierde parte de su libertad. Para comprender la influencia publicitaria no hay nada más que ver los escaparates de los negocios y entender cómo nos crea sueños aspiracionales para nuestra vida, pero por demás, sueños inveterados. Si hay algo que ha permitido comprender mejor el fetichismo de la producción, es a

través de la publicidad. Los productos se nos presentan como algo único, absolutos, separados de su fuente que es quien los produce. Walter Benjamín va un paso delante de esta comprensión del marxismo ortodoxo y llama fantasmagóricos a los productos¹. Los productos no solo están fetichizados, pero están presentados como si nadie los hubiese producido, con sus empaques tan especiales que da la sensación que no ha salido de ningún proceso de producción, como si fueran fantasmas que cobran vida por sí mismos y se nos ofrecen como la solución mágica para el logro de nuestra felicidad.

La técnica y ahora la tecnología siempre ha sido imaginada como un aspecto que ayude al hombre en su vida, que le posibilite lograr una mejor calidad de vida para poder disponer de más tiempo para su disfrute y su desarrollo personal. Resulta que esto no ha sucedido y más bien la técnica ha instrumentalizado al hombre y lo ha vuelto parte de todo el proceso productivo, a tal grado que en vez de liberarlo lo ata. Uno podría fácilmente imaginar que con tanta técnica a disposición del hombre, la calidad de vida debiera ser mejor, pero esto es algo muy cuestionable. Ahora ya no nos importa tanto la fábrica, ahora es más importante el lugar donde se consumen o se compran esos productos. Antes se fabricaba para satisfacer las necesidades naturales de las personas, ahora para satisfacer las necesidades emocionales, psicológicas. Aquí entra a jugar la publicidad, ya que todo lo que se produce debe ser vendido, y para ello se encarga de crear esas necesidades.

Resumen

La publicidad es una actividad muy importante en el trabajo de mercadeo. A través de ella se logra crear posicionamiento a las marcas en la mente de los consumidores. ¿Cómo es posible que la mente acepte el posicionamiento? ¿Por qué funciona la publicidad? ¿Qué efectos tiene ésta en el aprendizaje y posterior conducta de los consumidores?

La publicidad es creadora de mitos, pero con una característica diferente: los mitos nos hablan del pasado, pero la publicidad nos crea mitos hacia el futuro. Las marcas no marcan a los productos, marcan al consumidor. En este ensayo se hace una reflexión al tema de la publicidad, pero también se hace una revisión de las técnicas usadas por los publicistas, para lograr penetrar la mente de los consumidores y lograr el consumo, como una manera de diferenciar a las personas y que se vuelve en un elemento de exclusión en nuestra sociedad.

¹ Reyes Mate. (2009). *Medianoche en la historia*. Editorial Trota, Segunda Edición Madrid, p.39.

¿Cómo es posible que una mercancía que es el resultado de un proceso de producción se nos pueda presentar con autoridad propia como creadora y dadora de sueños? Más aún, esos productos que se nos presentan como novedosos tienen la capacidad de transformarse en otros mejores para aumentar la felicidad de aquellos que los consumen. Reyes Mate dice que esa *autopoiesis le da a la mercancía la autoridad de presentarse ante el consumidor como ideal de felicidad, más aún, como realización de la felicidad*? Este fenómeno solamente ha sido posible gracias a la publicidad que nos crea sueños, que nos ensueña con sus mensajes cual si fueran canto de Sirenas, que nos embrujan y nos embrutecen hasta que aparece el próximo producto con mucho más encanto que el anterior. Parafraseando a Ellacuría uno podría preguntarse, ¿Qué tiene la mente que acepta con facilidad todos estos mensajes de la publicidad? ¿Por qué la inteligencia posibilita aceptar, sin más, toda esta comunicación publicitaria?³

En todo el engranaje de la técnica de producción, la publicidad necesariamente se ha vuelto parte esencial, ya que nadie pensaría en montar un proceso de producción sin incluir la publicidad como algo vital dentro de lo que se llama el mercadeo. Pero resulta que en esa espiral, también el consumidor se vuelve parte de todo ese engranaje, ya que se produce para consumidores target⁴ y por tanto ésta nos arrastra a formar parte del engranaje. No imaginamos la felicidad completa, para nosotros y nuestras familias y conocidos, sin los productos que se nos ofrecen a través de los mensajes publicitarios. Huir de sus influjos, solamente sería con el consejo de la hechicera a Ulises: taponarse los oídos y pasar delante de sus llamados; o en su mejor caso, atarnos al mástil de nuestra realidad y aunque sus sonidos son tan agradables no dejar que el nudo se desate para evitar la compulsión.

Como la verdad nadie la posee completamente y la felicidad la obtenemos de donde la podemos sacar, principalmente cuando estamos navegando por los mares de nuestras creencias que son tan, pero tan cuestionables, pero tan nuestras a la vez, por eso este ensayo es una reflexión crítica, pero también es un análisis de la técnica publicitaria y por lo tanto, trataré de revisar a la luz de las herramientas mercadológicas y de comunicación porqué es tan efectivo el mensaje publicitario. Pero, también, a través del desarrollo de este trabajo pretendo demostrar cómo la publicidad retoma el mito como proceso de aprendizaje. Uno de los objetivos del mito en la antigüedad era transmitir aprendizaje y legitimar conductas. Mircea Eliade captura mejor este concepto señalando que el mito debe verse en *"el sentido de proporcionar modelos a la conducta humana y conferir por eso mismo significación y valor a la existencia"*⁵. A través de la publicidad se da aprendizaje a los receptores para modificar conductas, y lograr que de esa manera adopten posturas deseables de acuerdo a los objetivos de la misma. Cuando menciono postura me refiero a actitud, ya que la actitud

más radical que puede tomar el receptor de la publicidad es modificar sus patrones de conducta orientados hacia algo específico. Los medios de comunicación, básicamente, producen tres tipos de discursos: el discurso publicitario, el discurso periodístico y el discurso lúdico. En este ensayo me ocuparé del discurso publicitario y de la televisión como medio primario.

El discurso publicitario

La publicidad debe estudiarse como una propuesta discursiva que forma parte de un proyecto cultural y por tanto tiene pretensiones hegemónicas en tanto tratará de legitimar un particular tipo de subjetividad;⁶ por tanto los medios que se utilizan para ejecutarla también se vuelven hegemónicos. Desde esta perspectiva el discurso publicitario de la televisión es igualmente hegemónico.

Una faceta importante de la televisión es la capacidad de difundir mensajes comerciales. Esto ha sido bien aprovechado por los fabricantes de grandes marcas que utilizan como medio primario este vehículo, para posicionar en la mente de los consumidores toda una gama de productos que *"nos proponen vivir la vida como una película, en la cual cada uno puede o debe ser estrella"*⁷. Una de las tareas principales de la publicidad (sino la más importante), es *crear posicionamiento*⁸. Éste, para decirlo de una manera simple pero válida, es *lo que los consumidores piensan de una marca o un producto*, un servicio, una institución, un partido político o de una persona y que constituye la principal diferencia que existe entre esa marca y su competencia.

Una marca/producto es un conjunto de características tangibles e intangibles que satisfacen las necesidades de los consumidores. Bajo este concepto de producto, lo que los consumidores aprecian de él son las características que perciben de éste. La tarea entonces de la publicidad es que esas características que tiene el producto lleguen de una manera clara y penetren la mente de los consumidores. Hablando metafóricamente, en el mercado no hay guerra de productos, sino *guerra de percepciones* y por tanto es una batalla por ganar la mente de los consumidores.⁹

Cuando las características de los productos son claras para el consumidor, entonces se puede decir que hay posicionamiento de la marca/producto. La marca/producto se vuelve amigable para el consumidor y se posiciona en la mente como la primera opción, lo que en lenguaje publicitario se conoce como *top of mind*.

El posicionamiento es una estrategia de comunicación mercadológica en tanto que trabaja para el largo plazo y por eso la publicidad trabaja igual. El concepto de posicionamiento es relativamente nuevo en la jerga de mercadeo, como lo es este el mismo concepto.

*2 Reyes Mate. (2009). *Medianoche en la historia*. Editorial Trota, Segunda Edición Madrid, p. 40.

*3 Ellacuría, I. (2009). *Cursos Universitarios*. UCA Editores, El Salvador. p. 328.

*4 Target: conjunto de personas con ciertas características en común al que se dirige una acción publicitaria.

*5 Eliade, M. (1991). *Mito y realidad*. Editorial Labor, S.A., Barcelona.

*6 Colón Zayas, E. (2001). *Publicidad y hegemonía*. Matrices discursivas. Grupo Editorial Norma, Colombia. p. 11.

*7 Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas. De cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa. Págs. 17-85.

*8 Blacwell, R., Miniard, P., Ángel, J. (2002). 487-494.

*9 Ries, Al y Trout, Jack, (1993). p. 25

Se comenzó a hablar de posicionamiento, aplicado al mercadeo de los productos, en la década de los años sesenta del siglo pasado, y no fue hasta el año 1971, cuando Jack Trout lo acuñó en un artículo titulado "Posicionamiento es un juego que las personas practican en el mercado actual del yo-también" y publicado en la revista *Industrial Marketing*¹⁰. Cuando se escribió ese artículo, toda la argumentación del tema posicionamiento pasó inadvertido y, de hecho, siguieron muchos artículos y muchas conferencias de Jack Trout y nada sucedió. Fue hasta el año 1981 que junto a otro académico, Al Ries, escribieron el clásico libro "El posicionamiento, la batalla por la mente", donde el tema se volvió una herramienta poderosa en mercadeo y se comenzó a construir toda una serie de técnicas para darle fijeza a este concepto. Actualmente, existen procesos muy elaborados para crear posicionamiento y ganar la mente de los consumidores. Todo esto aprovechando los avances que se dieron en las diferentes ciencias sociales, tales como la psicología y la sociología, disciplinas que han aportado mucho al mercadeo.

Aunque el concepto llegó a hurtadillas, actualmente parece tan fresco y joven que se le sigue utilizando como una herramienta poderosa para vender los productos en el mercado. Los autores basaron el concepto de posicionamiento, analizando las limitaciones que tiene la mente humana y estudiaron básicamente seis temas sobre la mente: las mentes ya no aguantan, las mentes son limitadas, las mentes odian la confusión, las mentes son inseguras, las mentes no cambian y las mentes pueden perder su enfoque¹¹.

La publicidad como proceso de aprendizaje y su impacto en la cultura

Así como es posible ganar la mente de los consumidores para un producto, también se hace a través de la publicidad, para cambiar la mente de las personas hacia otros propósitos y por eso es importante analizarlo desde la perspectiva de la comunicación y la cultura, ya que a través de la publicidad se pueden cambiar patrones culturales que tienen incidencia clara en las actitudes de todo un conglomerado.

La etimología de la palabra publicidad en el idioma inglés tiene más fuerza que en el idioma español. En inglés, la palabra "advertising" se deriva del latín "ad-vertere", que literalmente significa "mover la mente hacia" y eso es precisamente lo que hacen los anuncios publicitarios, mueven la mente del consumidor hacia objetivos bien definidos previamente y que se dejan plasmados en el documento, que en publicidad se conoce como la *estrategia creativa*. De esta misma raíz latina deriva la palabra *advertorial*, que según Russel y Lane, se ha vuelto una preocupación ética de muchos ejecutivos de los medios, porque el *advertorial* es un espacio que en vez de presentar productos o servicios, se presentan ideas y hay mucho cuestionamiento sobre posibles finas violaciones a la libertad de prensa¹². Es obvio que para lograr que los consumidores "muevan la mente hacia" donde quieren o desean los publicistas

se necesita ayudar a los consumidores a recordar. ¿Cómo se logra este proceso de "recordar"? Básicamente los mercadólogos han recurrido al aporte que ha dado la psicología sobre el aprendizaje. Tanto el condicionamiento clásico de Pavlov, como el condicionamiento operante de Skinner con sus reforzamientos positivos y negativos¹³, las cuales han sido herramientas poderosas en manos de los mercadólogos para lograr sus objetivos de dar aprendizaje a los consumidores.

Aprendizaje cognoscitivo

El aprendizaje es un cambio relativamente permanente producido por la experiencia¹⁴. Cuando es un proceso múltiple e interactivo que involucra todas las funciones mentales - a saber percepción, memoria, pensamiento, lenguaje, creatividad, motivación, emoción - se le llama aprendizaje cognitivo o cognoscitivo. La capacidad cognitiva y la distinción entre memoria de corto plazo (donde ocurre el pensamiento y la interpretación) y de largo plazo (el almacén mental donde reside el conocimiento) es importante para entender lo cognitivo del aprendizaje.

El aprendizaje cognoscitivo se produce cuando la información que se procesa en la memoria de corto plazo queda almacenada en la memoria de largo plazo.¹⁵ Todo el proceso involucra repaso (repetición), grado de relación, motivación, etc., y allí es donde interviene la publicidad para dar todos estos refuerzos.

Resumiendo, y parafraseando a Jesús Martín-Barbero (aunque él se refiere en conjunto a los medios de comunicación), todo esto se elabora en el transcurso del *proceso de recepción, reconocimiento y apropiación*.¹⁶ Sabemos que todo discurso es intencional, hegemónico, que está buscando un posicionamiento, ya sea posición de reconocimiento social, económico o político, y el accionar de la publicidad no es la excepción. Una vez se produce el posicionamiento, la publicidad puede cambiar actitudes, crear estereotipos que inciden en las conductas de las personas y por tanto en sus patrones culturales.

El mito como interpretación de la realidad

Resulta interesante que el semiólogo Roland Barthes en su libro *Mitologías*, se ocupa del anuncio publicitario como mito moderno. Ya lo decía Barthes, el mito es un habla, constituye un sistema de comunicación, un mensaje¹⁷. El término es de origen griego y significa literalmente: "palabra explicada, discurso o narración".¹⁸ Esta definición implica algunas cosas: primero, a través de este se pueden explicar relaciones sociales, es decir lo que hace posible al hombre encontrar su lugar en el mundo y fortalecer sus lazos con las demás personas; segundo y más concluyente aún, a través del mito el individuo puede sustentar, legitimar para sí un sistema de valores que le den sentido a su vida. Los valores de una persona tienen su origen en sus creencias, aunque no pueda comprobarlas¹⁹.

*10 Trout & Rivkin. (1996). *El poder de lo simple*. Serie McGraw-Hill de Management. Coordinador José Carlos Jarillo Mossi Universidad de Ginebra (Suiza).

*11 *Ibid.* Págs. 9-12.

*12 Russell, T. y Lane, R. (2001). *Publicidad*. Decimocuarta Edición, Printece Hall, México. Págs. 696-697

*13 Felman, Robert S. (2002). Págs. 189-196.

*14 *Ibid.* p. 647

*15 Martín-Barbero, J. (1998). *De los medios a las mediaciones*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Prefacio.

*16 *Pistas para entrever de los medios a las mediaciones*. Págs. xi-xxxi

*17 R. Barthes, R. (1999). p.118

*18 Bohmer, O. (1997). p.109

*19 Feldman, Robert S. (2002). Págs 187-223.

En ese sentido, el filósofo alemán, Christoph Jamme dice: "el mito deja de ser un ropaje (alegórico) para revestir determinada verdad y se convierte en procedimiento al servicio de la interpretación de la realidad"²⁰ Jamme lo interpreta como un sistema de experiencias numinosas, es decir algo divino o religioso y por ello en el mito se desconoce los hechos puros y no distingue entre sujeto y objeto, entre lo ideal y lo material, entre nombre y cosa, entre posibilidad y sueño.²¹ La verdad en el mito no es lógica y por lo tanto es esencialmente mágica. En eso radica su necesidad porque el hombre no podría existir humanamente sin legitimación y el mito le da esa posibilidad.

El mito se pierde en el tiempo ya que siempre fue una narración verbal y está, en su origen, vinculada a culturas que carecían de escritura. Zubiri plantea que el hombre en la actitud mítica tiene una conciencia mítica. Se enfrenta a las cosas, pero éstas no son simples cosas - poderes adversos o favorables dice Zubiri - Esta es una actitud radical, en cuanto es la primera actitud hacia las cosas. En ese mundo no es el hombre el que hace al mito, sino que el mito crea al hombre. En la actitud mítica no es que el hombre simplemente deja volar su imaginación: el hombre hace funcionar su imaginación porque existe en una actitud mítica. El mito es realidad mientras se está en la actitud mítica, sólo es verdadero o falso visto desde la actitud teórica²²

El mito literario lo encontramos en una época tardía, como se puede ver en Homero y Hesíodo, alrededor del siglo sexto antes de Cristo. Los griegos aceptan el mito para darle interpretación a sus relaciones sociales, a la tradición y costumbre y también como un método para legitimar modos de actuar. En la sociedad griega el mito y el pensamiento racional caminaban en una misma senda y era una forma de trascender la realidad social, de representarla, categorizarla y fundamentarla²³. En ese sentido, los griegos intentan comprender su mundo, darle sentido y legitimarlo a través del mito. El mito de la mujer, por ejemplo, queda legitimado cuando Zeus, enojado por el robo del fuego por Prometeo, castiga a los hombres enviándoles un mal: Pandora, la mujer²⁴. Según Hesíodo, ésta tiene cualidades que le dieron los dioses: una imagen semejante a una virgen venerable, irresistible sensualidad, vocación de los cuidados del hogar, mujer voluble, mentirosa, pérfida, halagüeña, impúdica, etc. Este relato de Los trabajos y los días de Hesíodo muestra claramente como el concepto de mujer, se ve deformado, se muestra estereotipado y hasta el día de hoy esta explicación parece bastante normal y es aceptada por la cultura moderna, especialmente la cultura occidental, que unido al relato de la creación del Génesis, convirtieron a la mujer en algo como un mal inevitable. Esto es un ejemplo claro de cómo a través del mito se busca legitimar conductas, en este caso muy desfavorable a la mujer ya que la reproducción de estos mitos legitimó que la mujer, a través de la historia, ocupase un lugar secundario e inferior al hombre y es un pensamiento y una creencia

perversa que hasta nuestra época se sigue reproduciendo. El mito nos persigue.

Está claro que el mito explica y legitima conductas para que las sociedades puedan funcionar. Esto no significa que todo lo explicado y legitimado por el mito sea cierto o sea correcto, pero es una manera de explicarlo y es una forma de funcionar imprescindible en cualquier sociedad. Los publicistas y mercadólogos conocen esto y van a utilizar los mitos como un proceso de aprendizaje para los consumidores.

La mercancía como elemento jerarquizador del estatus social

En la parte introductoria del libro La sociedad de consumo, sus mitos, sus estructuras de Jean Baudrillard, se afirma que "el consumo se basa en una carencia que es irreprimible"²⁵ Normalmente el consumo se explica como consecuencia de una necesidad y en todo caso la publicidad estaría para informar mejor cómo se pueda satisfacer esa necesidad. El consumo no es más que un fragmento de una vasta ciencia de los signos que Saussure postuló bajo el nombre de semiología. Saussure distinguió entre lengua y habla considerando la lengua como un sistema de signos independiente del uso que de él hace el individuo. Los signos bajo la semiología tienen un significado y un significante²⁶ Así, todo sistema de intercambio es ante todo un sistema de signos y, en base a esto, se puede entender la lógica de la sociedad de consumo y cómo ésta funciona. Como esto es comunicación, es lógico que se pueda codificar y, por supuesto, también decodificar, y desde esta perspectiva, Baudrillard desarrolla un análisis del consumo como una manipulación sistemática de signos. Desde el lado de mercadeo, cuando se estudia por qué compra la gente, es decir la conducta del consumidor. Se sabe que las personas toman su decisión de comprar - o no comprar algo - primero como una decisión emocional que luego justifican racionalmente²⁷ En esta decisión emocional, el significante y el significado, es decir las aspiraciones simbólicas que el signo pueda tener es determinante. Todo esto obedece a la lógica del sistema de producción capitalista, donde el énfasis no es lo que la sociedad está dispuesta a consumir, sino que el modelo está centrado desde el lado de la producción, es decir se produce más de lo que se necesita y por tanto el modelo viola la más elemental de las leyes económicas que es igualar la oferta con la demanda de los bienes y en ese sentido el modelo se carga al lado del fabricante/vendedor. Para ello se necesita que las personas consuman, sin que exista una verdadera necesidad de hacerlo y esto se logra a través de la mercancía en tanto que signo. Es por eso que el signo mercancía se vuelve un elemento jerarquizador de estatus social, es decir es un proceso de clasificación y diferenciación. Una nueva polarización, dirá Bauman, porque el consumo lejos de homogenizar la condición humana (...) tiende a polarizarla²⁸

*20 Jamme, C. (1999). p. 17.

*21 *Ibid.* p. 209.

*22 Zubiri, X. *El despertar del hombre a la actitud teórica*. Inédito de X. Zubiri. Forma parte del volumen III de los cursos Universitarios a fecha del 27 de enero de 2011. Editor Manuel Mazón. En imprenta.

*23 Gómez Rodríguez, A. (2004). *La extirpe maldita. La construcción científica de lo femenino*. Minerva ediciones, Madrid. Pág. 36.

*24 Hesíodo. *Los trabajos y los días* Texto clásico de libre circulación en la web, bajado de http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/hesiodo_los-trabajos-y-los-dias.html. Sitio visitado el 4 de julio de 2014.

*25 Introducción de Luis Enrique Alonso al libro *La Sociedad de Consumo. Sus Mitos, Sus Estructuras*, de Jean Baudrillard. Siglo XXI de España. Págs. xxxv

*26 Barthes, R. (1999). *Mitologías*. Decimosegunda edición, Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V. Madrid, México. Págs. 119-122.

*27 Blacwell, R., Miniard, P., Ángel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. 9a. edición. Thomson Learning. Págs. 160-165.

*28 Bauman, Z. (2001). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de cultura Económica, México. Págs. 28-38.



Desde esta perspectiva, el consumo se vuelve como una lógica diferenciadora y de dominio que busca estatus y poder. Es por lo tanto el código que regula la producción simbólica y donde se puede dar la clasificación y diferenciación de los seres humanos porque se jerarquiza a los grupos sociales y hace posible las estructuras de desigualdad y dominio. *La Marca de un producto no marca al producto, marca al consumidor, como miembro del grupo de consumidores de la marca*²⁹ Las marcas, entonces están hechas como un medio para crear desigualdad y consumir, es por lo tanto, una forma positiva de desigualdad, pero además es una inspiración continuada e ilusoria, porque nunca produce satisfacción. Es un mito dice Baudrillard:

*"El consumo es un mito, es un relato de la sociedad contemporánea sobre ella misma, es la forma en la que nuestra sociedad se habla. [...] Nuestra sociedad se piensa y se habla como sociedad de consumo. Al menos mientras consume, se consume como idea de sociedad de consumo"*³⁰

Y ¿Cuál es el canto triunfal de esta idea? La publicidad, termina diciendo Baudrillard. Es ese sentido que la publicidad juega un rol determinante en perpetuar el mito del consumo; la publicidad juega su rol hegemónico en el Mass Marketing. Ya en 1954 Herbert Marcuse, que era miembro de la Escuela de Frankfurt, afirmó que se puede distinguir entre necesidades verdaderas y falsas. Estas

últimas son aquellas que intereses sociales particulares imponen al individuo para su represión: las necesidades que perpetúan el esfuerzo, la agresividad, la miseria y la injusticia³¹ Estas necesidades, como es de suponer, se perpetúan con el uso de los medios masivos (Mass Media), con la publicidad que a través del uso del mito es capaz de mover la mente de las personas hacia un fin preconcebido.

La publicidad y los mitos

La publicidad ha jugado un papel importante en lo que Omar Rincón llama las culturas mediáticas. La publicidad ha generalizado en la sociedad un gusto, "una sensación individual de placer...que expresa la sensación de pertenecer a algo y compartirlo"³² La publicidad es creadora de mitos, pero con una característica diferente. Normalmente los mitos tienen arraigos lejanos en el tiempo; se pueden rastrear ciertos mitos y ver cómo ha llegado hasta nosotros casi intacta su esencia, como en el caso que ejemplificamos de la mujer. De alguna manera nos influencia en nuestros patrones culturales y nuestra manera de pensar, es decir, el valor y el modelo que transmiten vienen del pasado. La antigüedad nos sigue susurrando al oído. Por el contrario, los medios y la publicidad nos construyen mitos hacia el futuro. El pasado se nos presenta como algo oscuro y negativo que ya no debemos voltear a ver. El futuro es la luz, es el oriente (lo que nos orienta) que debe guiarnos en esta posmodernidad. El peregrinaje ha quedado atrás, "las huellas en la arena se borraron"³³ Ahora tenemos a los medios y a la publicidad que nos construyen los nuevos mitos que debemos recorrer hacia adelante.

La lógica del consumo está asociado a los grandes centros de compra (mall). Estos grandes centros comerciales, en El Salvador, son nuestros mitos futuros y que son fijados por medio de la publicidad. Como menciona Bauman en el texto citado anteriormente (en tanto que paseante, jugador, vagabundos o simplemente turistas) el mito del Mall ya es una realidad hacia el futuro y estos lugares son los ámbitos predilectos de la vida urbana. Aunque hay grandes mayorías que no tienen acceso a dichos espacios. Sin embargo la publicidad los motiva, los pellizca para que sean posmodernos como lo son todos.

Por otro lado, la publicidad nos construye mitos ad-hoc, según sean nuestros gustos. Se nos ofrece hacia el futuro el mito de la limpieza, el mito de la blancura, el mito de lo erótico y sensual, los mitos musicales, etc., es decir hay para que cada uno escoja todo a su medida y hacer de esta vida un deleite y todo gracias a la cultura de la imagen. La publicidad nos ayuda a tener esa conciencia.

- ²⁹ Véase el estudio Introdutorio que hace Luis Enrique Alonso, de la Universidad Autónoma de Madrid, al libro *La Sociedad de Consumo. Sus Mitos, Sus Estructuras*, de Jean Baudrillard. (2009). Siglo XXI de España, Editores, S.A. XLIII.
- ³⁰ Baudrillard, J. (2009). *La Sociedad de Consumo. Sus Mitos, Sus Estructuras*, de Jean Baudrillard. Siglo XXI de España Editores, S.A. 2009. Págs. 247-248.
- ³¹ Marcuse, H. (1993). *El hombre unidimensional*. Editorial Planeta Argentina, S. A. Buenos Aires Pág. 35.
- ³² Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas. De cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa. Págs. 17-85.
- ³³ Ver estudio de Bauman en *De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad*. En Stuart Hall y Paul du Gay (comps.). (2003). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.

Mito e ideología

A través de la publicidad, se crea el mito del macho, del hombre conquistador, de la mujer que es amada como una virgen, del hombre que tiene poder a través de sus patrones de consumo, etc. La pregunta es: ¿cómo se puede lograr esto? ¿Qué tiene la inteligencia que acepta fácilmente estos patrones de conducta? Porque esto es, sin duda, un asunto de la inteligencia humana. Ya Ellacuría se hacía estas preguntas cuando disertaba acerca de las ideologías y porque, pensándolo bien, la ideología y el mito están en la inteligencia y en la capacidad de lo inteligible del ser humano en aceptarlas, vivirlas y reproducirlas³⁴ Mi tesis es que mito e ideología, convergen en un punto crítico: me explican el mundo y mi relación con él. En ese sentido se puede abordar el mito como un hecho ideológico, porque es un fenómeno social y de comunicación. El concepto ideología normalmente está cargado de una connotación negativa o despectiva, decía Ellacuría, ya que se emplea por lo general para referirse a las ideas políticas de los "otros" y que siempre será diferente del punto de vista de "uno" y por lo tanto se juzgará como algo irracional e inconsistente. Sin entrar en el tema ontológico de ideología, quiero referirme a ese conjunto sistemático que forma una cosmovisión y unas creencias que definen la forma de estar en el mundo, que le dan sentido a la vida en sociedad y que es lo que él llama ideología³⁵ Es necesario ese conjunto de conocimiento que valore e interprete la relación del individuo con la sociedad y consigo mismo y eso es la ideología, pero también es el mito. Podría entonces hablar de los mitos ideológicos o de la ideología mítica, que para este caso da igual porque ambos me dan esa explicación. Este tema no es en balde, más bien lo retomo, porque me permite explicar el mito publicitario y aplicarle la metodología que Ellacuría propone para las ideologías. El expone que el proceso de ideologización se fundamenta en la abstracción histórica que incluye: hacer de lo histórico algo natural, es decir que las personas piensen que los hechos han sido fruto de acciones humanas, algo que así debe ser, porque es un contrato social o que Dios así lo quiere, etc. Además se debe hacer que se acepte sin comprobación histórica que lo que se da en la lógica ideal corresponde con la realidad³⁶

Partiendo de esta propuesta, puedo entender mejor el proceso publicitario como un proceso ideológico-mítico que de alguna manera me explica mis ansiedades hacia el futuro.

Los publicistas trabajan esta comunicación a través de lo que se conoce como la estrategia creativa. La estrategia creativa es un formato formal que tiene dos secciones. La primera parte es donde se define los objetivos de la comunicación publicitaria, principalmente se define el consumidor target, es decir a qué segmentos de la población irá dirigido el mensaje publicitario y cuál es el posicionamiento que se le quiere dar al mensaje. Aquí es donde está la clave: el posicionamiento permitirá penetrar la mente del consumidor y que éste acepte en el subconsciente que lo mostrado en el mensaje publicitario, de alguna manera tiene su referente en la realidad. El mito aquí opera hacia el futuro, es decir lo que promete al

potencial consumidor qué hará en su vida al usar o consumir este producto. La segunda parte de la estrategia creativa es la estructura del mensaje, la manera de presentar el mensaje, es decir, las promesas, el tono, el modo, la forma, los slogans, etc. Este soporte es estratégico, porque determinará que el posicionamiento sea bien aceptado. De lo que se trata no es que los receptores racionalicen el mensaje, eso no es lo importante; lo que se pretende es que ellos acepten el mensaje desde las instancias mitológicas o mitogénicas para su interpretación.

El simbolismo de los mensajes publicitarios: hasta los ángeles caerán³⁷

Si nos detenemos en este comercial es claramente una invitación hacia el futuro de una vida de placer para el hombre, es decir el mito del conquistador. En el comercial se observa cómo comienzan a caer del cielo muchos ángeles atraídos por la belleza y por la limpieza que un hombre ofrece. La gente se queda perpleja ante un hecho tan insólito, que no dan cuenta de este evento. Los ángeles, representados por bellas mujeres deciden despojarse de su poder angelical y destruyen el símbolo que les da ese poder con tal de estar cerca y entregarse al hombre que les ha cautivado con su frescura y su fragancia. Al analizar más de cerca este comercial se puede detectar su estrategia creativa: en primer lugar están bien identificados los públicos objetivos (targets) y claramente está orientado primariamente a hombre de 18 a 25 años de edad y un target secundario son mujeres que alcanzan las mismas edades. El objetivo del comercial es que el nuevo Axe Excite ofrece un mundo lleno de misterio y de sorpresas para aquellos hombres que se atrevan. El posicionamiento se compone de una promesa básica y es la frase hasta los ángeles caerán, denotando que al utilizar este producto no habrá nada que se resista incluyendo a las mujeres más preciosas. El razonamiento a esta promesa básica es la forma que se observa de la caída de los ángeles, mujeres irresistibles. También hay una promesa secundaria que ofrece que con Axe Excite la limpieza está garantizada, es decir siempre el hombre lo evidenciará a través de olores que son agradables e irresistibles para las mujeres. El tono es serio y convincente; la manera es demostrativa a tal grado que al finalizar el comercial, el hombre prueba nuevamente su Axe Excite y se ve como comienzan a caer plumas de ángeles. El slogan es el mismo posicionamiento, hasta los ángeles caerán. Jingles no hay, pero la música está acorde al target del comercial. El comercial es impecable en su realización y causa buena impresión; además gusta y no molesta verlo varias veces por todo el glamur de los ángeles. En este comercial también se detecta el aspecto mítico-religioso. La aparición de ángeles ya le dan esta justificación y como complemento subliminal la música de fondo que es como coros entonando música sacra. Este es un ejemplo de cómo se utiliza la publicidad para crear mitos. En el medio se pueden ver comerciales de este mismo tipo, que por razones de espacio y tiempo no es posible comentarlos aquí³⁸

*34 Ellacuría, I. (2009). *Cursos Universitarios*. UCA Editores, El Salvador. Pág. 328.

*35 *Ibid.* Pág. 368.

*36 *Ibid.* Pág. 375

*37 *En base a una campaña publicitaria de una marca de desodorantes para hombres.*

Web: <https://www.youtube.com/watch?v=aTOs-stqaEE>. Consultada el 8 de julio de 2014.

*38 *Dejó en la bibliografía un enlace de un comercial de Testitón, que ya no me fue posible analizar aquí, pero que igual se le puede aplicar el análisis de la estrategia creativa.*

Conclusiones

A través de este breve ensayo es posible observar la presencia de determinados mitos en el entorno de los anuncios publicitarios. Por supuesto, el objetivo de este trabajo era hacer un acercamiento al mito desde las estructuras lingüísticas utilizadas en la comunicación publicitaria. Este acercamiento, a mi juicio, se ha logrado. Sin embargo, todavía quedan muchas interrogantes para que en futuras investigaciones se puedan abordar. Aquí hemos investigado, desde la perspectiva teórica del análisis estructuralista saussureano, pero todavía hay preguntas desde el lado de la recepción de los mensajes publicitarios, que en este ensayo no se alcanzó a analizar. Queda abierto, pues, este reto para futuras investigaciones.

En una entrevista hecha a Jesús Martín-Barbero dijo: "los contenidos de la mayoría de los medios de comunicación, se ha hecho cada vez más manifiesta, más descarada, más desvergonzada"³⁹ Desde mi punto de vista, en El Salvador, la publicidad es generadora de exclusión. Por un lado, se nos provoca, se nos persuade a consumir. Como dice el Dr. García Canclini, y cito literalmente, "si se quiere entender el mundo en que vives, (...) debes relacionar las tiendas de Nueva York, y México, de Buenos Aires y de París, con las fábricas de Yakarta y de El Salvador" (García Canclini. 2002). Este país, inserto en el concierto mundial de la globalización y como punto medular el neoliberalismo que cada día se va asentando de una manera dramática, va, como dice una canción popular "como patines cuesta abajo y solo esperando el golpe". La publicidad nos anima a consumir lo que hay en esas tiendas "para ser algo", pero resulta que la mayoría de la población apenas tiene algo. Quizás todavía un poco de dignidad, porque si va un

día a comer junto a su familia al famoso "Pollo Campero", tal vez se gaste lo que ganó en toda una semana de trabajo en las maquilas. Todo el despliegue de tanta tecnología de los medios no debería servir para generar sociedades excluyentes, pero bien lo dice Martín-Barbero en la misma entrevista mencionada arriba: "hay que entender que no es la tecnología por sí misma la que excluye a la gente, sino una sociedad excluyente que usa a la tecnología para excluir".

¿Qué hay detrás de la publicidad? Los verdaderos intereses de los productores de imagen se ocultan de una manera muy sutil y refinada y es difícil descubrirlos. Los productores y "creativos" publicitarios son personas comunes y corrientes que juegan a un juego, su juego, sus intimidades reflejadas a través de la industria de la imagen. Un amigo mío, dueño de una agencia de publicidad y productor de comerciales me decía hace ya varios años, que los "creativos" de las agencias de publicidad son personas "especiales", tienen que mostrar dominio de "pensamiento periférico", es decir, tiene que decir, mostrar las cosas no de una manera convencional, su pensamiento "periférico" lo demuestra en la creatividad para expresar los mensajes.

En todo caso, el lado excluyente de la publicidad no es por la publicidad en sí misma, sino que lo que excluye a la gente, parafraseando a Martín-Barbero: es una sociedad excluyente que usa la publicidad para excluir. Sólo nos queda taponarnos los oídos y atarnos al mástil del navío de nuestra realidad para que los cantos de sirena de la publicidad no nos embrutezcan. ¡Difícil, pero no imposible!

Bibliografía

- Barthes, R. (1999). *Mitologías*. Decimosegunda edición. Siglo Veintiuno Editores, S.A. de C.V. México.
- Baudrillard, J. (2009). *La Sociedad de Consumo. Sus Mitos, Sus Estructuras*. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Bauman, Z. (2001). *La globalización. Consecuencias humanas*. Fondo de cultura Económica, México
- Bauman, Z. (2003). *De peregrino a turista, o una breve historia de la identidad*. En Stuart Hall y Paul du Gay (comps.). *Cuestiones de identidad cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Blacwell, R., Miniard, P., Angel, J. (2002). *Comportamiento del consumidor*. 9a. edición. Thomson Learning.
- Bohmer, O. (1997). *Diccionario de Sofía*. Primera edición. Ediciones B. Barcelona, España.
- Colón Zayas, E. (2001). *Publicidad y hegemonía. Matrices discursivas*. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Eliade, M. (1991). *Mito y realidad*. Editorial Labor, S.A., Barcelona
- Ellacuría, I. (2009). *Cursos Universitarios*. UCA Editores, El Salvador.
- Gómez Rodríguez, A. (2004). *La extirpe maldita. La construcción científica de lo femenino*. Minerva ediciones, Madrid.
- Felman, Robert S. (2002). *Psicología*. McGraw-Hill. 4ª edición.
- Jamme, C. (1999). *Introducción a la filosofía del mito en la época moderna y contemporánea*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, España.
- Marcuse, H. (1993). *El hombre unidimensional*. Editorial Planeta Argentina, S. A. Buenos Aires.
- Martín-Barbero, J. (1998). *De los medios a las mediaciones*. Bogotá: Convenio Andrés Bello. Prefacio. *Pistas para entrever de los medios a las mediaciones*. Págs. xi-xxxii
- Reyes Mate, *Medianoche en la historia*. Editorial Trota, Segunda Edición Madrid, 2009
- Ries, Al y Trout, Jack, (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. México, McGraw-Hill
- Ries, Al y Trout, Jack, (1981). *El posicionamiento, la batalla por la mente*. McGraw-Hill.
- Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas. De cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Barcelona: Gedisa.
- Roncagliolo, R. (2006). *Espacios públicos y políticas culturales en Perú*. En Néstor García Canclini (coord.). *Reabrir espacios públicos. Políticas culturales y ciudadanía*. México D.F.
- Russell, T. y Lane, R. (2001). *Publicidad*. Decimocuarta Edición, Printece Hall, México.
- Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *El Nuevo posicionamiento*. McGraw-Hill.
- Warnier, Jean-Pierre. (2002). *Las culturas y la tradición. La mundialización de la cultura*. Barcelona: Gedisa.
- Zubiri, X. *El despertar del hombre a la actitud teórica*. Inédito de X. Zubiri. Forma parte del volumen III de los cursos Universitarios a fecha del 27 de enero de 2011. Editor Manuel Mazón. En imprenta.
- Web Visitada
- Comercial Hasta los ángeles caerán. Visitado en <https://www.youtube.com/watch?v=aTOs-stqaEE>. Consultado el 8 de julio de 2014.
- Comercial Testitón.
- <http://www.youtube.com/watch?v=DmUXvnSCIUk>. Sitio visitado el 8 de julio de 2014.
- Hesíodo. *Los trabajos y los días* Texto clásico de libre circulación en la web, bajado de http://www.imperivm.org/cont/textos/txt/hesiodo_los-trabajos-y-los-dias.html. Sitio visitado el 4 de julio de 2014.

*39 Entrevista por la periodista María Clara Lanari Bó: <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/313/boltec313c.html>, sitio visitado el 27 de julio de 2014.

ENTREVISTA

El rol de la mujer en los negocios

Entrevista a Lissethe Keller
Licenciada en Contaduría Pública
Audit Partner
RSM El Salvador



¿Cuál ha sido su formación académica y recorrido empresarial?

Comencé mi formación académica en la UCA. Me gradué de la carrera en Contaduría Pública e hice una especialización del idioma inglés técnico contable en la Universidad Cambridge Inglaterra.

Durante mis estudios de Contaduría Pública comencé a trabajar como maestra privada de inglés. Luego de unos años estuve trabajando en la empresa mi familia, la cual fue fundada en 1973 antes de mi nacimiento. Luego comencé a trabajar en la empresa como asistente, del asistente, del asistente desde muy temprano, y desde el nivel más bajo haciendo contabilidad y un poco de auditoría. Después obtuve un trabajo como Contador General en una multinacional quienes necesitaban un contador que fuera bilingüe (de los cuales habían muy pocos y los sigue habiendo), y al estar como Contador General de la empresa, en un periodo poco más de tres años, monté todo el Departamento de Contabilidad. Debido a la habilidad que tenía con el idioma inglés, me ofrecieron otro trabajo en una empresa que era muchísimo más grande; ahí no me desempeñé como contadora general, porque necesitaban a una persona con maestría, pero sí estuve apoyando en el departamento de contabilidad.

Al graduarme, mi padre me dijo que era momento de regresar a la empresa de la familia, pues ya había adquirido experiencia y tenía un título que me amparaba a ejercer la profesión. En la empresa no entré como asistente sino como encargada de auditoría y trabajé durante muchos años hasta lograr ser gerente. El haber comenzado y estado por muchas áreas de trabajo me permitió ganar una vasta experiencia y pasar del negocio a la práctica, eso en cuanto a la parte empresarial.

Llegó el momento en que mi papá se retiró de la empresa. Me casé y mi esposo, que también es contador, decide vivir aquí en el país y comenzar a trabajar en la firma. Ambos tomamos la administración del negocio; cuando ya estábamos más establecidos comencé a involucrarme más en el ámbito empresarial, me vuelvo más activa en la Cámara de Comercio de El Salvador (CAMARASAL), en la que actualmente formo parte de la Junta Directiva, y me integro a la comisión de Ética del Instituto Salvadoreño de Contadores Públicos de El Salvador (ISCP).

¿Cuál ha sido su principal motivación?

El principal motivo es saber que la empresa que estoy dirigiendo es de la familia, pues no todos los hijos continúan el legado de los padres. Así que decidí llevar este reto tanto en el ámbito personal como mujer y en el sentido profesional. Para mí, es gratificante saber que mis colaboradores en la firma pueden superarse y que mediante el trabajo realizado los clientes expresan una satisfacción.

Ser empresaria no es tarea fácil y recae en uno muchas obligaciones, ya que no es lo mismo que esperes al final de mes para recoger tu cheque o que aparezca un depósito en tu cuenta bancaria (cuando eres empleado) a tener que recolectar todo ese dinero para poder pagar planilla del personal, a proveedores y ver si alcanza o no, estar pendiente si el cliente ha pagado o si está conforme con el servicio brindado, presentarte o entablar conversación con el cliente para asegurarte que los empleados están desarrollando un buen trabajo, etcétera.

Este trabajo implica mucho sacrificio y tiempo habrá vacaciones las cuales no se pueden disfrutar. Para ilustrar un ejemplo, soy madre de dos hijos, en mis maternidades a pesar de que no estuve aquí en el país para cuando nacieron, hubo clientes que no se dieron cuenta que no estaba físicamente; pues aunque estaba en mi permiso de maternidad dándole de comer al bebé, asimismo estaba a la par con mi computadora trabajando. Sin embargo, tiene su recompensa pues existe una mejor relación entre los clientes, además ser empresaria tiene sus ventajas como la flexibilidad en tiempo lo cual me permite estar más involucrada con la Cámara y el Instituto; y así aportar un poco más desde mi experiencia.

“...ser empresaria tiene sus ventajas como la flexibilidad en tiempo... y así aportar un poco más desde mi experiencia”

¿Qué obstáculos ha enfrentado como mujer empresaria?

El principal obstáculo en este país es la condición social de ser mujer, pues de antemano la misma sociedad te limita a muchas actividades en la que se considera que no eres capaz. Ya en mi posición como empresaria en esos tiempos existía la limitante que pocas mujeres ejercían el cargo de socia de una firma, similar sucede dentro del gremio de la CAMARASAL pues actualmente hay trece directores y tres directoras.

En el ámbito empresarial al principio se me dificultó mucho, pues la gente me reconocía por ser la hija de mi padre, en ese sentido yo tenía que ganarme la credibilidad de mi trabajo con los clientes. Ya en el ejercicio y tras el retiro de mi padre se incorporaron otros socios, quienes hasta cierto punto tomaban en poco mis opiniones o reflexiones; pues para ellos la opinión que era válida era la de mis esposos. En una ocasión recuerdo que estábamos reunidos decidiendo por unas actividades de trabajo, yo me levante a atender una llamada y el regresar me indicaron que ya habían votado; por tanto, la decisión ya estaba tomada (es decir que mi voto no vale) esa fue una de las partes más difícil con mis propios socios, además de comentarios machistas como "Lisbeth, mejor vaya a cuidar los niños".

Y bueno, la situación social respecto al valor de la mujer no ha cambiado mucho. Hace poco quise integrarme a la junta directiva de una institución financiera, remití mi currículum al presidente de dicha institución, pues existían dos vacantes y mi experiencia podría ayudar a la institución. Dos semanas después ví al presidente (a quien conocía muy bien) y le pregunté que habían decidido; su respuesta me sorprendió cuando me dijo "hable con los otros directores y todavía no están seguro si quiere incluir a una mujer en la junta directiva" nunca me imaginé esa respuesta en estos tiempos.

Ya en mi relación de familia y mujer empresaria siento que no ha sido muy difícil, por un lado sé que tengo deberes hacia mis hijos con quienes tengo prioridad, y por otro, saber que es importante una buena relación con mis clientes y la credibilidad delante de ellos.

¿Cuáles son las cualidades de Lizeth Keller?

Me puedo describir como una mujer con mucha Fe y paciencia, pues gracias a Dios he logrado sobre llevar muchas cosas a la vez, el hecho de ser social y poder compartir con mis amistades me ha permitido externar mis preocupaciones. Siempre he tratado de compartir mis conocimientos con mis colaboradores en la firma, los clientes, amigos y hasta en foros o ponencias; pues eso me ha valido mucho para ganar credibilidad y confianza. Otra cualidad que es poner atención, pero esa tuve que aprenderla "a palos" de mi papá, porque mientras él hablaba yo tenía que estar cayada y escuchando con atención me decía "concéntrate en lo que estás haciendo". Esto de escuchar con atención ha sido muy valioso para mí y lo pongo en práctica con mis empleados, clientes

y en general, ya que de alguna manera se genera confianza y es más fácil conocer las necesidades de las personas.

Recuerdo que la semana pasada me habló por teléfono un amigo que me indico que tenía una situación en la empresa para la cual trabajaba y me dijo "necesito que me escribas algo sólo para darme una idea de qué es lo que tengo que hacer para "x" actividad, pero me dijo te lo voy a mandar por escrito en un correo"; ese correo nunca me lo mandó. Entonces yo escribí lo que entendí que él quería y se lo mandé, a los pocos días él me contestó hasta con copia su casa matriz argumentando que de la llamada que él había hecho yo había captado exactamente lo que él quería y me alegro mucho de tener comentarios así.

¿Considera que el emprendimiento de las mujeres abona al desarrollo económico del país?

Sí, hasta me atrevería a decir, sin ser sexista que contribuimos más que los hombres. Porque la visión de una mujer emprendedora en general, no radica en el hecho de hacerse rica, sino brindar las mejores posibilidades de vida para sus hijos y su familia; pues el mayor porcentaje de empresarias son madres.

En estudios realizados a nivel Latinoamericano sobre "la mujer y el emprendimiento" argumentan que el trabajo de la mujer ha contribuido a disminuir el 30% de las familias en extrema pobreza, sin embargo, en otros países bajo las mismas condiciones económicas, políticas, sociales y/o culturales donde la mujer no trabaja no existen cambios y por el contrario de mejorar la pobreza ha incrementado.

Con esto no estoy diciendo que la mujer es superior al hombre, al contrario el trabajo que realizan ambos es de beneficio para el hogar, ya que según estudios "cuando la mujer trabaja, es esposa, ama de casa y aporta económicamente existen una complementariedad del trabajo que realiza el hombre y la mujer" en ese sentido ambos contribuyen al desarrollo del país. Además, creo que tanto la mujer como el hombre tienen enfoques comunes, pero la contribución de la mujer emprendedora es más integral es decir abarca más ámbitos de la sociedad y no sólo la parte económica sino también la parte social y familiar.

¿Cuál ha sido su experiencia y participación dentro de organismos?

Antes de estar en la Junta Directiva de la CAMARASAL en realidad comencé en el Comité de Empresarias cuya visión "es promover el desarrollo profesional de la mujer e incrementar su participación empresarial con responsabilidad social". Ahí estuve 6 años y en los últimos 4 años estuve como presidenta del comité. Parte de mi trabajo dentro del comité era desarrollar el Congreso de Mujer y Liderazgo, se motiva a las charlas sobre ética, trabajo en familia, autoestima, de imagen e Innovación. Siempre hay programas o proyectos específicos para mujeres emprendedoras.

Hoy que me encuentro en la Junta Directiva soy la directora enlace entre en Comité de mujeres empresarias y las ideas que ahí se aprueban las llevo a la junta directiva para mostrar las iniciativas que se tiene para el sector. Somos 16 directores de los cuales, una de ellas es nueva y no participa mucho, la otra persona está encargada del Comité de Comunicaciones, pero hasta la fecha soy yo la que se dedica al área de mujeres empresarias.

Además de mi experiencia del trabajo realizado en el Comité y la Junta Directiva, he participado en muchos talleres, foros y congresos, que por cierto, la participación más reciente fue como ponente en el "Congreso de Mujer y Liderazgo" en el cual hablé sobre Resiliencia y algunos obstáculos que había tenido precisamente por ser mujer empresaria; asimismo compartí mis conocimientos de como fui superando estas pruebas; ya que el principal reto es lograr la sostenibilidad de tu negocio. Digo esto porque, las condiciones políticas, sociales y económicas del país no son las más propicias para el desarrollo de emprendimientos, y en verdad mi consideración a quienes inician sus negocios ya que no es fácil, pues hay una creciente competitividad y las condiciones del país en cuanto a la inversión es muy baja, existe un descenso en el crecimiento económico, la violencia y desempleo que ponen en riesgo el funcionamiento de los negocios.

Desde mi punto de vista, considero que uno de los mayores riesgos es la sociabilidad y el encontrar emprendimientos innovadores, pues esto es lo que está cambiando al mundo. En ese sentido habrá que ser competitivos y buscar formas de atención para con nuestros clientes. Hoy en día las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) es un recurso valioso que deberíamos de saber utilizar, ya que en cierta medida no se ven afectados por condiciones sociales, pero si en El Salvador lograr el emprendimiento es un poco difícil.

¿Cuáles serían las recomendaciones de Lisseth Keller para quienes inician o están en un negocio de emprendimiento?

La principal recomendación es tener mucha Fe en Dios, fortaleza espiritual y formación de valores muy arraigados. Porque así como está la situación económica y social las ofertas ilícitas están a la orden del día. También es importante la educación profesional, que cuide de su imagen, pues que muchas veces somos nosotras mismas que promovemos el hecho de irrespeto o que nos digan que hemos llegado a un determinado puesto por otras razones ajenas a nuestro profesionalismo. Siempre ser sincero, honesto y responsable de nuestros actos.

"Querer es poder" una frase muy poderosa, las oportunidades uno mismo se las crea, por eso es importante estar seguras de sí misma, seguras de hacer las cosas bien, y no digo que no habrá caídas u obstáculos, claro de hecho muchos, pero se necesita de empeño para poder levantarse, ver oportunidades, tener fortaleza y convicción de seguir adelante. Y espero que no se olviden de sus familias, porque ocurre que cuando la mujer tiene cierta independencia económica piensa que el esposo ya no es necesario y por el contrario deberían de complementarse, pues la familia es la base de la sociedad. Dependerá de nosotras educar a hombres de sociedad u hombres machistas; porque cuando ellos crezcan y tomen decisiones nos preguntaremos si estarán abiertos a que la mujer que esté a su lado puedan compartir el mismo trabajo o incluso ganar más que ellos.



Business Trends: "Change the game"

X Congreso de Estudiantes de Administración de Empresas y Mercadeo



El día viernes 3 de junio de 2016 en el Auditorio Ignacio Ellacuría S.J. de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas se desarrolló el **X Congreso de Estudiantes de Administración de Empresas y Mercadeo denominado Business Trends: "Change the game"** tema central que invita a los jóvenes a tener una actitud de cambio hacia la forma de hacer negocios, rompiendo los paradigmas existentes en la actualidad dentro del mercado.

Se contó con la participación de 320 estudiantes de la UCA, de igual forma se sumaron dos delegaciones de universidades homólogas de Centroamérica, 43 estudiantes de la UCA Nicaragua y 30 estudiantes de la Universidad Rafael Landívar de Nicaragua.

En el congreso participaron empresarios y emprendedores nacionales quienes desarrollaron temáticas tales como Business Trends por Javier Steiner; Análisis Financiero en el Mercadeo por Carlos Romero; Imagina, crea, diseña por Marcia Rodríguez; Negocios Online por Iván Bustillo conocido como "Little Viejo" por su canal de YouTube; Hazlo tú mismo por Bryan Leonel; Tecnologías que cambiarán el futuro por Rodolfo Salazar y Conexiones digitales por Adrián Gómez.

Además de las charlas también se contó con actividades de entretenimiento como rifas, dinámicas, y cantantes nacionales que ofrecieron diversión a los asistentes

Este evento fue organizado y ejecutado por los jóvenes estudiantes egresados de las carreras de Administración de Empresas y Mercadeo que están en el proceso de graduación mediante la modalidad de Seminario de Alta Gerencia .

Como parte fundamental del evento se desarrolló un foro entre estudiantes universitarios y expertos donde se abordó el tema de Oportunidades en los negocios.





XVI FERIA LABORAL EXPO EMPLEO 2016



El Seminario de Alta Gerencia con el apoyo del Departamento de Administración de Empresa llevó a cabo la XVI FERIA LABORAL denominada Expo Empleo 2016 durante los días 29 y 30 de junio del 2016.

Este evento tiene como objetivo ofrecer un espacio a empresas en búsqueda de talento humano para efectuar labor de reclutamiento así como presentar una variada oferta laboral a jóvenes en búsqueda de empleo.

La Feria se ubicó en el Polideportivo del campus de UCA, con horario desde las 8.00 horas hasta las 17.00 horas contando con la participación de 28 empresas tales como ADOC, Teleperformance, Industrias La Constancia, Tigo, La Prensa Gráfica, Telus, Convergys, entre otras.

De igual forma se contó con la participación de 2358 asistentes entre Universitarios y público en general, logrando superar las expectativas tanto de las empresas como de los participantes en el número y calidad de plazas ofertadas.



U Social Camping

U Social Camping es un proyecto innovador desarrollado por el Seminario de Alta gerencia 01 2016 buscando crear un espacio para emprendedores que parten de una idea básica con visión social a un emprendimiento de negocio que genere beneficios en la búsqueda de problemáticas sociales.

El U Social Camping se desarrolló con una metodología propuesta a través del desarrollo de temáticas prácticas, mesas de trabajo, mentores y facilitadores que acompañaron durante dos días seguidos a equipos de emprendimiento interesados en desarrollar una idea y

enfocarla en la creación de un negocio rentable y social.

Este evento se desarrolló los días 15 y 16 de julio en las instalaciones del Polideportivo UCA y se contó con la participación de 8 equipos de 5 participantes cada uno, donde fueron premiados 3 de estos.

Debido al éxito obtenido en el evento se pretende llevar a cabo la segunda edición a principios del año 2017 por el Seminario de Alta Gerencia 02 2016.

Jornadas de Reflexión Empresarial

Los días martes 14 y martes 21 de junio de 2016 en el auditorio Segundo Montes de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas se llevaron a cabo las Jornadas de Reflexión Empresarial sobre "El salario mínimo en El Salvador"

En la primera jornada se contó con la participación de los funcionarios del Consejo Nacional del Salario Mínimo Alejandro Rosales y Cesar Villalona. De igual forma se contó con la participación del Padre José María Tojeira como moderador. En esta primera

jornada se expusieron las diferentes posturas y propuestas del salario mínimo en El Salvador. En la segunda jornada se desarrolló un diálogo basado en las posturas y propuestas expuestas en la primera jornada, este diálogo se desarrolló entre representantes de las universidades más importantes del país tales como la UES, ESEN, Universidad Don Bosco y la UCA; también se contó con la participación de los centros de pensamiento más importantes Lic. José Andrés Oliva representante de FUSADES y el Lic. Omar Flores de FESPAD.

El Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas presenta su oferta de cursos a ser impartidos en el año 2016:

Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Objetivo :

Dotar de conocimiento necesario y actualizado en materia de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a los participantes con el fin de que estos las apliquen de manera obligatoria, transparente y eficiente al proceso de elaboración y análisis de la información financiera en las empresas, así mismo, respondan a las exigencias y efectos de aplicación que puedan originarse.

Dirigido a:

Gerentes y Directores Financieros, Jefes de Contabilidad, Revisores Fiscales, Contralores, Auditores internos y externos, Contadores independientes, Auxiliares contables, Consultores, Analistas y Asesores financieros, Docentes, facilitadores y expositores que se desempeñan en el área de contabilidad y finanzas y todo aquel profesional involucrado en la preparación y análisis de estados financieros y que esté interesado en el tema de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

Módulos a desarrollar:

- I. Marco Conceptual y Estados Financieros
- II. Activos
- III. Pasivos e Ingresos
- IV. Instrumentos Financieros
- V. Información Financiera de Grupos Económicos

Requisitos de ingreso:

Es necesario: Llenar solicitud de inscripción (formulario en línea) y anexar fotografía, tamaño carné (a color o blanco y negro); presentar fotocopia del último título obtenido; y cancelar matrícula y primera cuota.

Costo:

Matrícula: \$30.00

Cuotas: 5 cuotas de \$140.00 cada una
Preguntar por descuentos.

Para mayor información:

Escríbanos a: dcf.academico@uca.edu.sv o contactarnos al 2210-6600 Ext. 689

Diplomado en Gestión Presupuestaria

Está diseñado para que el participante pueda conocer y aplicar los conceptos, técnicas y herramientas presupuestarias necesarias que le permita lograr la mayor rentabilidad posible de los fondos que administra su negocio o la empresa donde labora, de tal forma que pueda tomar decisiones apropiadas en las diferentes alternativas de inversión.

Dirigido a:

Empresarios o encargados de negocios que deseen implementar y/o mejorar los procesos, procedimientos o funciones del área presupuestaria en su organización. Profesionales y personal que se encuentre laborando en el área de contabilidad, finanzas, presupuestos y que deseen profundizar y/o actualizar sus conocimientos y experiencias.

Objetivo:

Aplicar los conocimientos técnicos y herramientas presupuestarias que le permitan acceder a funciones y tareas para implementar o mejorar la administración de los fondos y la gestión financiera de su organización.

Módulos a desarrollar

- I. Los costos en las empresas.
- II. El efectivo y su presupuestación.
- III. Estrategias de proyecciones y presupuesto de ventas.
- IV. Elaboración del presupuesto maestro y su control.
- V. Análisis de desviaciones presupuestarias e Indicadores financieros aplicados a los presupuestos.

Requisitos de ingreso:

Es necesario llenar solicitud de inscripción y anexar fotografía, tamaño carné (a color o blanco y negro); presentar fotocopia del último título obtenido; y cancelar matrícula y primera cuota.

Costo:

Matrícula: \$30.00 • **Cuotas:** 5 cuotas de \$130.00 cada una • **Preguntar por descuentos**

Para mayor información: Escribanos a:

eortiz@uca.edu.sv con Eunice Ortiz o Paul Granados o llamar al 2210-6600 ext. 585 o al 2210-6689

Diplomado de Impuestos

Objetivo:

Proveer de conocimiento actualizado en materia tributaria a los participantes con el fin de que estos cumplan de manera adecuada los requerimientos formales y sustantivos que le demandan la legislación tributaria.

Dirigido a:

Gerentes y Directores Administrativos, Gerentes Financieros, Gerentes de impuestos, Contadores y Asesores tributarios y público en general que tengan responsabilidad tributaria o que busquen actualizarse en materia tributaria y fiscal.

Módulos a desarrollar:

- I. Aspectos Introdutorios Relacionados al Derecho Financiero
- II. Ley del Impuestos a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (LIVA)
- III. Ley del Impuestos Sobre la Renta (LISR)
- IV. Impuesto diferido
- V. Dictamen Fiscal y Precios de Transferencia

Requisitos de ingreso:

Es necesario: Llenar solicitud de inscripción (formulario en línea) y anexar fotografía, tamaño carné (a color o blanco y negro); presentar fotocopia del último título obtenido; y cancelar matrícula y primera cuota.

Costo:

Matrícula: \$30.00 • **Cuotas:** 4 cuotas de \$140.00 cada una • **Preguntar por descuentos**

Para mayor información:

dcf.academico@uca.edu.sv con María Leonor Gutiérrez o Amaly Guardado



Curso de

Estabilidad para las empresas familiares




Munich Business School
University of Applied Sciences



courage center
Relevant Research. Excellent Education. Munich Business School.

Más información: dae.diplomados@uca.edu.sv
22106600 ext. 370



Cátedras de Contabilidad y Auditoría

El Departamento de Contabilidad y Finanzas, realizó las cátedras de contabilidad y auditoría con el fin de brindarles a sus estudiantes, empleados, graduados e invitados un espacio de conocimiento en el que las principales firmas de auditoría, entes gremiales y gubernamentales pudieron compartir la experiencia del día a día en temas de interés para auditores, contadores, financieros, gestores y público en general.

Las cátedras responden a la misión que se tienen como departamento la cual pretende generar e impulsar conocimiento científico, técnico y ético en las áreas de auditoría, contabilidad y finanzas para incidir en la competitividad de las empresas y en el cambio social, a través de la docencia, investigación y proyección social.

Estas fueron las cátedras impartidas durante enero a junio del presente año.

ENERO	<p>"Puntos de vista sobre la aplicación de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos" A cargo: Oscar Urrutia Viana, catedrático y Socio Director de la firma BDO Figueroa Jiménez, Mario Ernesto Jacobo; catedrático y Socio Director de la firma Jacobo y Asociados; y Carlos Fernández, Auditor del Departamento de Riesgos del Lavado de Activos, SSF.</p> <p>"Obligaciones que deben cumplir las empresas derivadas de la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y Activos" A cargo: Mario Ernesto Jacobo; catedrático y Socio Director de la firma Jacobo, S.A de C.V.</p>
FEBRERO	<p>"Normas Internacionales de Información Financiera 15: desde la óptica financiera y Fiscal" A cargo: Eddie Gamaliel Castellanos y Ulises Mendoza, expertos en normativas contables y financieras</p>
ABRIL	<p>"Alternativas de Financiamiento para proyectos de inversión" A cargo: Marta Mena, Analista Legal, Bolsa de Valores y Genaro Serrano, Intendente de Valores y conductas de la Superintendencia del Sistema Financiero</p>
MAYO	<p>"Importancia de las TIC's en el Ejercicio de la contaduría pública" A cargo: Margarita Martínez Mendoza, Docente universitaria UCA-UES. Socia de la firma Calero M&M Asociados, S.A. DE C.V.</p> <p>"El Rol del Auditor como profesional independiente" A cargo: Luis Alfredo Cornejo y Edwin Umaña, Socios de la firma Russell Bedford International y Oscar Urrutia Viana, BDO Figueroa Jiménez, firma miembro de BDO International</p> <p>"CAMP un modelo práctico para evaluar el desempeño de la banca en El Salvador" A cargo: Vinicio Zelaya, docente de la Maestría en Finanzas-UCA</p>
JUNIO	<p>"Instrumentos Financieros: criterios de reconocimiento, medición y evaluación base NIIF" A cargo: Raúl Arévalo Segovia, Director de Auditoría, KPMG</p> <p>"Puntos relevantes para la valoración de una empresa" A cargo: Carlos Armando Carbonell, consultor independiente.</p> <p>"NIIF 16: Arrendamiento una introducción a los nuevos cambios" A cargo: Natanael Ayala, Ernst & Young El Salvador, S.A. de C.V.</p>



Alumnos participan en la cátedra "Puntos de vista sobre la aplicación de la Ley contra el Lavado de Dinero y de Activos"



Alumnos, docentes y graduados asistieron a la cátedra "Obligaciones que deben cumplir las empresas derivadas de la aplicación de la Ley Contra el Lavado de Dinero y de Activos"



Carlos Armando Carbonell, expuso sobre "Puntos relevantes para la valoración de una empresa"

Talleres Presupuestos Familiar

Como parte de la Proyección Social el departamento de Contabilidad y Finanzas con el apoyo de Oficina de Personal prepararon, a lo largo del ciclo, los talleres de "Elaboración de Presupuesto Familiar y Crédito Inteligente" cuyo objetivo es desarrollar en los empleados competencias y habilidades básicas necesarias para enfrentar decisiones financieras cotidianas. Los talleres fueron desarrollados por docentes del departamento quienes además de la información teórica realizaron actividades prácticas y compartieron sus experiencias. A la fecha se han capacitado más de 60 empleados UCA.

Los talleres de Elaboración de Presupuesto Familiar se impartieron en el mes de enero y marzo, mientras que Crédito inteligente se impartió en el mes de marzo y abril.



Práctica sobre Elaboración de presupuesto familiar



Docentes imparten taller sobre crédito inteligente

Cursos & Diplomados 2016

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La Universidad Centroamericana a través del Departamento de Administración de Empresas, presenta su oferta de Diplomados en las áreas de:

MERCADEO:

- Branding y posicionamiento
- Customer Relationship Management (CRM) y la Planificación Estratégica
- Protocolo y relaciones con los clientes

GERENCIA:

- Coaching gerencial
- Coaching de alto impacto para equipos de trabajo

RECURSOS HUMANOS:

- Gestión del clima organizacional
- Selección efectiva del talento humano por competencias
- Evaluación del desempeño por competencias
- Análisis grafológico aplicado a procesos de RRHH
- Aplicación de leyes laborales

DESARROLLO EMOCIONAL APLICADO:

- Programación neurolingüística aplicado al entorno laboral
- Manejo del estrés laboral

Los cursos están dirigidos a Gerentes, directores, jefes, coordinadores, supervisores y profesionales que desean incrementar sus conocimientos. Cada curso tiene una duración de 16 horas.

Consulte sobre nuestra oferta de Diplomados.

Ofrecemos servicios de capacitaciones especializadas de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

Mayor información:
Llamar al 2210 6600 ext 370
o escribanos a: dae.diplomados@uca.edu.sv



Universidad Centroamericana
José Simeón Cañas

Bulevar Los Próceres, Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica
(503) 2210-6600 • www.uca.edu.sv

