

# Realidad Empresarial

Administración • Mercadeo • Finanzas



Universidad Centroamericana  
José Simeón Cañas

EDICIÓN No. 7 • MAYO 2019

En esta edición:

Sector Knowledge-Asociaciones Público-Privadas para el desarrollo de infraestructura de calidad en Centro América y República Dominicana

Retos de la industria: Banca tradicional vrs. Fintech

¿Mi casa y mi carro son activos?

Los empaques biodegradables, una respuesta a la conciencia ambiental de los consumidores

Mujeres del Hotel Taselotzin, empoderadas y emprendedoras

Entrevista a VOCES VITALES

TOONIC  
Un emprendimiento con corazón de artesano

Uca meeting Back in time



## JEFE DAE-UCA

Edwin Flores

## JEFE DCF-UCA

Andrya Garay

## CONSEJO EDITORIAL

Cecilia Rivera

Andrya Garay

Marta Flores

Jaime Guevara

Griselda Aguilar

Paul Granados

## ARTICULISTAS

Paul Grandados

Ivonne Tapia Villa Gomez

Hector Manuel Villanueva Lenchy

Ernst & Young

Cecilia Rivera

## CORRECCIÓN DE ESTILO

José Fernando Polío Maravilla

## MAQUETACIÓN Y DISEÑO

Efraín Echeverría

## EDICIÓN SEMESTRAL

ISSN 2415-5721

*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

### Asocios Público Privados (APP) y alternativas de financiamiento

Un APP puede definirse, en términos generales, como un contrato entre el sector público y un participante privado con el fin de que este último financie, diseñe, construya, opere y mantenga infraestructura pública y sus servicios asociados. Esto con la característica distintiva en que los riesgos dentro del ciclo de proyecto deben asignarse a quien mejor puede gestionarlos.

Resulta evidente que la inversión estatal en infraestructura económica y servicios públicos de calidad son factores fundamentales para el desarrollo económico. Asimismo, resulta evidente que las finanzas públicas de los países latinoamericanos no siempre poseen la capacidad para realizar dicha inversión, por cuanto existen muchas necesidades presupuestarias que cumplir. Debemos asumir, por tanto, que existe una brecha de infraestructura entre lo asumido realmente por nuestros países y lo que idealmente deberían invertir para generar un crecimiento económico sostenible. En este contexto, los Asocios Público Privados –APP- (o Public Private Partnership para utilizar terminología más estándar) resultan una herramienta valiosa para que el Estado genere infraestructura y servicios que sin la colaboración privada no fuera posible desarrollar.

En El Salvador, existe una legislación que permite la formalización de APP y regula su funcionamiento a partir de la presentación de tres estudios: factibilidad económica, evaluación de impacto fiscal y evaluación de impacto social. Relacionado a lo anterior, se vuelve relevante la transformación tecnológica en la que actualmente se encuentra el sector bancario a nivel mundial (Denominado Fintech), en la cual se busca entre otras cosas: a) automatizar los procesos proveyendo respuestas más ágiles al cliente; b) proveer nuevos servicios; c) a través del uso de herramientas tecnológicas y análisis de datos proveer mayor transparencia; d) estructurar nuevas fuentes de financiamiento alternativo.

Cabe señalar, que el sector bancario en El Salvador se encuentra inmerso en diversas iniciativas tecnológicas buscando facilitar y mejorar los servicios a sus clientes. Para lograr dicha transformación estará frente a diversos retos principalmente regulatorios y de acceso a mercados de capitales.

Para mejorar el desarrollo de los países de la región se requiere entre otras cosas: a) mayor inversión público – privada en infraestructura y otros sectores; b) inversión en proyectos viables mediante una adecuada priorización de proyectos técnicos y no políticos; c) planificaciones de proyectos de inversión a largo plazo con una única visión de país; d) mejora sustancial en la ejecución de proyectos; e) habilitar únicamente las instituciones del Estado requeridas en cuanto a cantidad, tamaño, función y regulación o en otras palabras a lo requerido por cada uno de los países relacionado a la situación actual de cada uno de ellos.

En conclusión, la transformación actual del sector bancario que seguramente será un habilitador y proveerá las fuentes de financiamiento requeridas para la ejecución de los diversos proyectos de inversión de los países de la región serán claves para el crecimiento y transformación de los países.

**Por: Natanael Ayala**  
Ernst & Young El Salvador S.A de C. V

# Los Empaques Biodegradables, una respuesta a la consciencia ambiental de los Consumidores

Por: **Cecilia Rivera**

Máster en Mercadeo

Catedrática de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas

Investigación realizada por:

Fátima Contreras, Wendy Ariza, Stephanie Bonilla, Andrea Cruz.



## Resumen:

Las nuevas tendencias del consumidor están empujando a las empresas a realizar cambios en sus productos y procesos. Una de las tendencias con mayor influencia es el crecimiento de la consciencia ambiental de los consumidores, la cual genera una serie de expectativas y exigencias hacia las marcas, demandando productos y procesos que no impacten negativamente al medio ambiente.

Como respuesta a estas exigencias, algunas empresas han modificado sus procesos haciéndolos más amigables al medio ambiente y aplicando el marketing verde en toda la cadena de valor. Dentro de estos procesos el empaquetado o envasado es muy importante, ya que además de cumplir la función de proteger al producto de cualquier daño y prolongar su vida útil, deberá no contaminar al medio ambiente. De esta necesidad surgen los empaques biodegradables como una respuesta a estas demandas del consumidor. Con un claro poder diferenciador que es la no contaminación, los empaques biodegradables se están convirtiendo en una ventaja competitiva para algunas empresas.

Aunque la mayoría de los consumidores consideran al empaque como un gran influenciador en la decisión de compra, muchos todavía no valoran el hecho de ser biodegradable, y colocan al precio con mayor poder de decisión. Dependerá del esfuerzo que hagan las empresas en generar una mayor comunicación hacia el cliente para incrementar la imagen de marca y para crear una mayor consciencia ambiental que genere un consumo sustentable en la población.

**Palabras Claves:** Marketing verde, consciencia ambiental, empaque biodegradable, productos ecos amigables, biopacking, consumo sustentable

Actualmente, existe una gran preocupación de parte de los consumidores por llevar una vida más saludable, las personas están más interesadas en tener una dieta basada en alimentos naturales, también existe una gran tendencia hacia el ejercicio al aire libre y prácticas de relajación para aliviar el stress. Las nuevas generaciones están más conscientes de sí mismas y de su entorno, preocupándose mucho más por el cuidado del medio ambiente, por la contaminación ambiental y por eliminar prácticas que vayan en contra de la sustentabilidad ambiental.

Como respuesta a este creciente aumento de la consciencia mundial frente al deterioro del planeta, surge el green marketing o marketing verde, al que se considera una de las mayores tendencias en los negocios modernos, razón por la cual el estudio y el desarrollo de investigaciones que vayan en esta dirección son importantes tanto para las empresas como para la sustentabilidad del planeta.



Según Peattie (2001), el marketing verde ha tenido tres fases. La primera se denominó marketing verde ecológico, en las décadas de los sesenta y los setenta; esta fase relaciona todas las actividades que tratan de resolver los problemas ambientales y cuyo fin es reconocer el papel que tienen las empresas, los productos y los consumidores frente a los problemas ambientales que se estaban presentando. La segunda fase, llamada marketing verde ambiental, ocurrió en los años ochenta; el propósito era utilizar tecnología limpia en el diseño de productos innovadores y sistemas de producción. La tercera fase consistió en el marketing verde sostenible de los años noventa; como plantea Peattie, es el desarrollo más profundo y significativo del marketing verde, vislumbra una oportunidad sostenible para el consumo y la producción basada en la protección y el aumento de los recursos naturales. El consumidor es consciente del impacto ambiental y más aún de los productos que generan ese impacto, tanto negativo como positivo. (Sánchez J, 2014).

Con estas nuevas características del consumidor actual, las empresas han cambiado sus estrategias y han adoptado muchas prácticas orientadas al mercado Verde, enfocados en mejorar toda la cadena de valor, desde el esfuerzo que hace la empresa para producir y empaquetar productos que respondan a las preocupaciones ecológicas de los consumidores, hasta la comercialización de dichos productos creados para combatir los efectos negativos en el ambiente.

Desde la perspectiva del marketing verde, el empaque no solo cumple la función de proteger el producto, posicionar la marca y hacerla atractiva para el consumidor. El empaque se convierte en una fase más de la estrategia, ya que debe contribuir a la sustentabilidad del ambiente contribuyendo a que el posicionamiento de la marca sea coherente para el consumidor.

Así tenemos empresas a nivel global que han modificado sus empaques hacia empaques más amigables con el medio ambiente como por ejemplo:

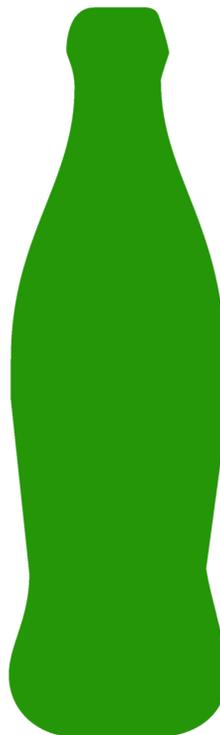
**BURGER KING:** quien ha cambiado sus empaques de papas, bolsas multiusos y combos infantiles para utilizar menos papel y que además cuenten con elementos biodegradables, amigables con el medio ambiente.

**COCA COLA:** gastó más de 10 millones de dólares en una campaña destinada al bienestar sostenible, un nuevo envase verde 100% reciclable, elaborada con un 30% de materiales derivados de las plantas.

**AMAZON:** El Frustration-Free Packaging initiative, es un esfuerzo de cinco años que sustituye los empaques herméticamente sellados a base de acero y plástico, por cajas de cartón reciclables que además de ser más fáciles de abrir y proteger el producto dentro, también son mucho más amigables con el medio ambiente.

**PUMA:** Puma ha estado trabajando durante años en el desarrollo de envases sostenibles intercambiando las resinas de plástico difíciles de reciclar a favor del papel reciclado. Además en 2010 eliminó las cajas de zapatos para sustituirlas por sus bolsas reutilizables con separadores de cartón. (Leon, 2012)

**BEBOX:** Bebox es una empresa mexicana con más de 17 años en la industria del empaque, que ha sido proveedora de cajas para las industrias automotriz y electrónica principalmente, EL 2014 lanzó al mercado un innovador embalaje biodegradable que ya está patentado. A partir de sus residuos de pulpa, desde hace cinco años Bebox comenzó a utilizar la pulpa moldeada para crear diversos productos para empaque, de ahí nació Beblok, un biopack que puede adaptarse a cualquier superficie y puede subdividirse sin necesidad de usar cutters, navajas o tijeras. (Alcantara, 2014).



## TENDENCIAS

LOS EMPAQUES BIODEGRADABLES, UNA RESPUESTA  
A LA CONSCIENCIA AMBIENTAL DE LOS CONSUMIDORES

Para la industria del empaque y el envase, el aumento de la conciencia ambiental por parte del consumidor, junto con la presión de las nuevas leyes ambientales, ha llevado a la industria a invertir en materiales alternativos más sostenibles.

La aplicación que más interés ha suscitado y en la que se ha invertido mayor cantidad de recursos científicos, técnicos y económicos, en los últimos años, ha sido el envase para alimentos. Hoy los envases biodegradables o el denominado 'biopackaging' son una realidad, dichos materiales proceden de fuentes renovables, bien extraídos de la biomasa, como la celulosa o el almidón, o bien producidos por microorganismos como los polihidroxialcanoatos (PHA).

Con el uso de biopolímeros para el desarrollo de nuevos materiales de envase, se consigue una reducción de materiales poliméricos procedentes de fuentes no renovables, como el petróleo.

Además, se alcanzarán beneficios medioambientales y económicos tanto en la producción de materias primas, ya que muchos de estos materiales se podrían obtener a partir de subproductos, y en un futuro, se pretende valorizarlos de nuevo o reducir en el costo de fin de vida de los nuevos materiales (Alejandro, 2013).

Para nuestro estudio, un empaque biodegradable es aquel que cumple con la función básica de un empaque convencional y a su vez cumplir con la definición de desarrollo sustentable, la cual fue expresada por primera vez en el informe Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland publicado en 1987, que dice que se deben "satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (Gómez, s.f.).

Para que una empaque se considere biodegradable debe cumplir la norma UNE-EN 13432, esta norma define el concepto de biodegradabilidad final como la descomposición de un compuesto químico orgánico por microorganismos en presencia de oxígeno para dar dióxido de carbono, agua, sales minerales en cualquier elemento presente (mineralización) y nueva biomasa; o bien en ausencia de oxígeno para dar dióxido de carbono, metano, sales minerales y nueva biomasa. (AENOR, 2001)

### Industria del Empaque en El Salvador

Para la industria del empaque nacional, la producción de empaques biodegradables constituye todo un reto, considerando que de acuerdo a (Molina, 2018) la in-

dustria del empaque (plástico y cartón) exportó un total de \$355 millones a 53 países del mundo en 2017 y para Julio 2018 ya registraba ventas por \$290 millones, según datos oficiales. El 86% de estos productos, elaborados por 232 empresas exportadores, se ha comercializado en Centroamérica y el resto, en Estados Unidos, República Dominicana, Jamaica y otros. Las campañas para no usar pajillas o prescindir de bolsas o productos desechables solo retan aún más a la industria nacional a crear productos más innovadores, que sean biodegradables y que enseñen a los consumidores a utilizar mejor estos empaques.

Todo estos esfuerzos a veces presentan ciertas dificultades para las empresas como los altos costos de producción en que a veces se incurren afectando el precio al consumidor final; otra es la percepción del consumidor, el grado en que un empaque eco amigable influye en la toma de decisión de compra por parte de los consumidores considerando que esta decisión está definitivamente relacionada con la conciencia ambiental que se tenga. Estas dificultades no dejan de limitar a las empresas a cambiar sus empaques tradicionales a empaques amigables con el medio ambiente.

En la industria de empaques en El Salvador, se empezó a ofrecer material con propiedades biodegradables en el año 2016. Sin embargo, no podemos apreciar una clara penetración de dichos empaques, primero porque es necesario crear una mayor conciencia ecológica en el consumidor salvadoreño y segundo, porque las empresas que los utilizan no han podido posicionar esa diferenciación en la comunicación o no le dan la importancia debida.

Los empaques que están presentes en el mercado son los de papel, cartón y plástico biodegradable, pero las empresas que los utilizan no comunican su propiedad biodegradable como un diferenciador.



TENDENCIAS

LOS EMPAQUES BIODEGRADABLES, UNA RESPUESTA A LA CONSCIENCIA AMBIENTAL DE LOS CONSUMIDORES

Con los empaques reciclables cambia el panorama, ya que gracias al constante bombardeo de información por diversos medios, las personas están conscientes de la importancia del reciclaje. Gracias a esto muchas personas tienen hábitos de reutilizar y reciclar determinados materiales u objetos y para algunos se convierte en una forma de ganarse la vida.

La industria en torno al empaque biodegradable tiene sin duda tendencia de crecimiento desde pequeñas empresas hasta grandes empresas; según nota publicada en enero de 2017 en la página digital oficial de El Diario El Mundo, la multinacional Unilever, se ha comprometido en aumentar en un 25% el uso de contenido en sus envases, de plásticos reutilizables, reciclables o aptos para compostaje para el año 2025. (Corozo, 2017).

Entre las empresas importantes del sector industrial nacional podemos citar: (Contreras, Ariza, Bonilla, & Cruz, 2017): **EMPAQUES PLASTICOS (EMPLASA)** utiliza el aditivo ECOPURE (es una mezcla patentada de ingredientes orgánicos especialmente formulado para biodegradar los plásticos tratados. Además de ser 100% amigable con el medio ambiente, permite que el plástico mantenga su resistencia, apariencia y durabilidad) en sus procesos productivos, lo que permite la biodegradación de los plásticos de manera efectiva y en un corto tiempo. Además, es el distribuidor exclusivo para la región Centroamericana de dichos aditivos, y de toda la gama de productos ECOPURE de BIOTEC. Dentro de sus productos biodegradables se encuentran: bolsas plásticas para alimentos, para productos refrigerados y bolsas multiusos.

**THERMOPLAST, S.A. DE C.V:**

Son fabricantes de bolsas plásticas biodegradables, para uso industrial y del hogar con impresión y sin impresión.

**BEMISAL, S.A DE C.V**

Dentro de los productos que ofrecen se encuentran: la fabricación y estampado de bolsas de papel kraft madero o blanco, lisas o con impresión de diseño; bolsas ecológicas que están siendo utilizadas, tanto en los centros comerciales como en boutiques, supermercados, almacenes, tiendas, empresas, eventos como regalo promocional; artículo publicitario de campañas, etc. Las bolsas ecológicas están hechas principalmente de papel reciclado.

**Consumidor verde o ecológico**

Obviamente todos estos esfuerzos que hace la empresa nacional y global no fueran una realidad si no es por el surgimiento de las demandas del consumi-

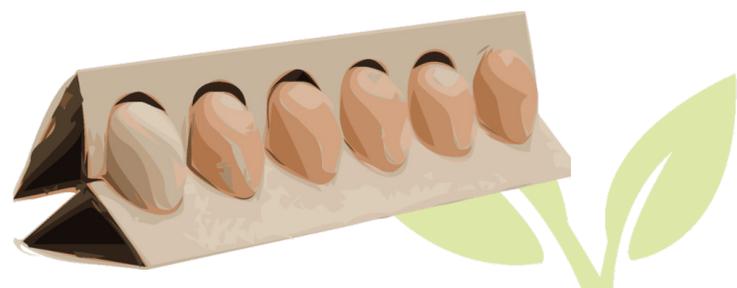
dor verde o ecológico. Según (Aguilar, 2016, pág. 100) un consumidor ecológico es aquel que es consciente de la responsabilidad y desarrolla un compromiso ecológico con su comunidad, la sociedad en la que se desenvuelve y lo demuestra activamente por medio de hábitos de compra. Para estos consumidores, la calificación de ecológico es un atributo valorado en el proceso de decisión de compra. En algunos casos, dicha valoración se manifestará en pagar mayor precio por productos percibidos como ecológicos y, en otros casos, se manifestará en el rechazo de aquellos productos que son altamente contaminantes.

Sus características más importantes son las siguientes (Aguilar A.E, 2016):

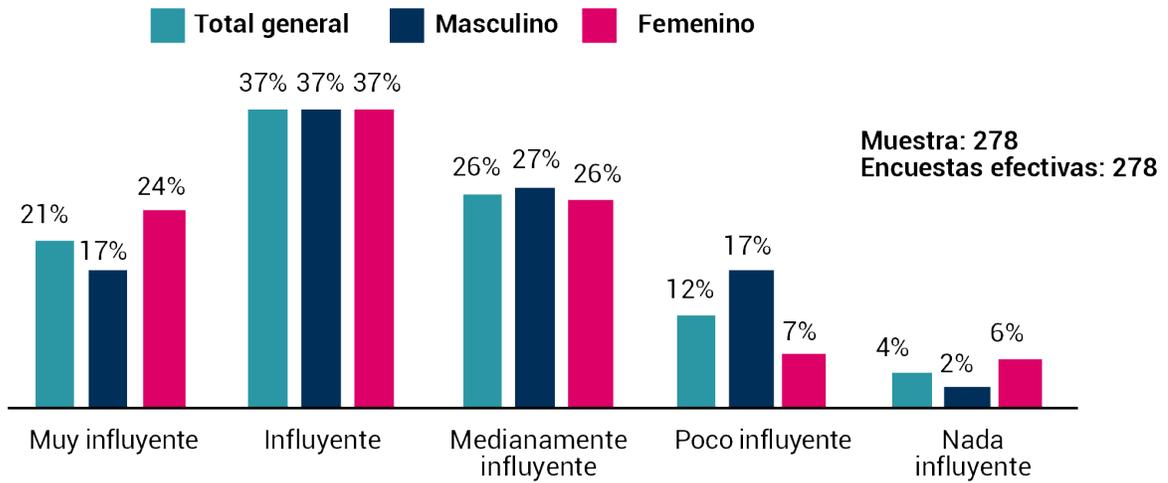
- Evita adquirir productos desechables, en lugar de estos elige productos duraderos o que tengan una segunda vida.
- Consume productos que no contienen sustancias nocivas para el medio ambiente.
- Compra productos fabricados con material reciclado
- Ahorra recursos, como la energía y el agua
- Intenta que todos los productos, procesos y servicios en los que esté involucrado sean ecológicos.
- Investiga a profundidad información sobre el producto a consumir para evitar adquirir productos que no sean amigables con el medio ambiente.
- Promueve hábitos de consumo compatibles con el medio ambiente.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, pudiéramos asumir que un consumidor ecológico basará la decisión de compra de sus productos influido grandemente por su estilo de vida, sus creencias en lo relacionado al cuidado del medio ambiente, dejando a un segundo plano los aspectos económicos y culturales.

De acuerdo a (Contreras, Ariza, Bonilla, & Cruz, 2017) en su trabajo de graduación "Análisis de la influencia del empaque Biodegradable y reciclable en la toma de decisión de compra de los consumidores de productos alimenticios", los consumidores salvadoreños consideran al empaque como un influenciador a la hora de tomar la decisión de compra de un producto alimenticio.



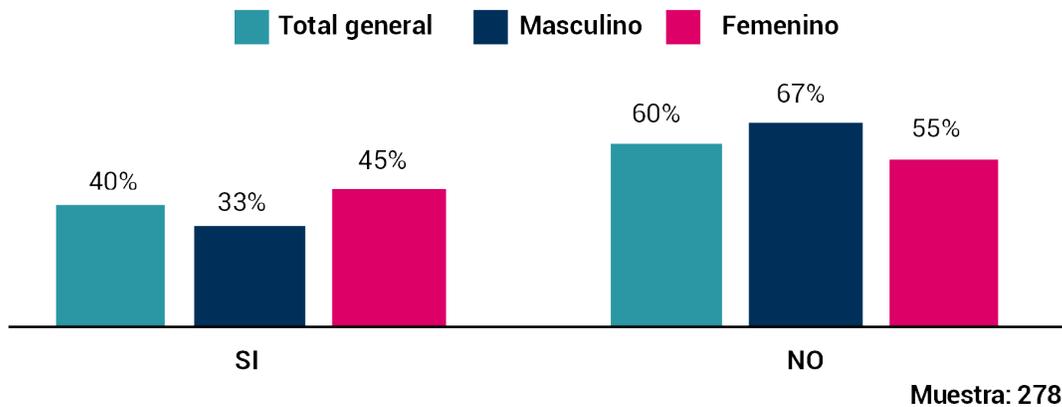
¿Qué grado de influencia considera que tiene el empaque en los productos alimenticios en su decisión de compra?



1= Nada influyente; 2= Poco influyente; 3= Medianamente influyente; 4=Influyente; 5= Muy influyente.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta dirigida a Hombres y mujeres de entre 25 a 55 años del Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), el empaque es uno de los factores influyentes en la decisión de compra de los consumidores, por lo que se debe de aprovechar por las empresas como medio para posicionar el producto como eco amigable y dar a conocer la propiedad de biodegradable o reciclable del empaque.

¿Antes de adquirir un producto alimenticio se informa o conoce sobre los daños que causa el empaque de dicho producto al medio ambiente?



Cuando se les pregunta si se informa o conoce sobre los daños que causa el empaque de dicho producto al medio ambiente, el 60% de los encuestados responden que No se informan. Esto denota una falta de interés en informarse sobre los efectos nocivos al medio ambiente de empaques contaminantes. Por tanto, es necesaria una mayor concientización a las personas sobre la utilización de plásticos no biodegradables y otros materiales contaminantes.

Otro dato importante es cuando se les pregunta si estarían dispuestos a comprar un producto con empaque que no afecte el medio ambiente, el 91% dijo que si estaría dispuesto.



Lo anterior demuestra que, si el consumidor fuera más consciente del impacto en el medio ambiente por todo el plástico no biodegradable que se consume, la característica de Biodegradable sería determinante en la decisión de compra en el mercado nacional. Esto dependerá de que el empaque realce su característica biodegradable como un diferenciador de la competencia con la finalidad de atraer a consumidores ecológicos.

Además, llevaron a cabo un estudio cualitativo con la realización de 4 grupos focales con personas del mismo perfil. Esta investigación tenía como objetivo: analizar el comportamiento en la toma de decisión de compra de los consumidores frente a productos alimenticios con empaques biodegradables y reciclables (bolsas de papel, bolsas de plástico, cajas de cartón y tetrapack) en el mercado nacional.

En los grupos focales las personas manifestaron que el empaque es altamente influyente a la hora de la decisión de compra, más que todo en lo que se refiere a la presentación y el diseño. Además, se les preguntó si conocían lo que significaba biodegradable, la mayoría contestó tener una idea errónea, como algo que no se bota, que es amigable con el medio ambiente y pocos sabían exactamente lo que significaba. (Contreras, Ariza, Bonilla, & Cruz, 2017).

Sin embargo, cuando se les aclaraba el concepto y se les pregunta si influiría un empaque biodegradable en su decisión de compra, casi la mayoría contestó que no, más que todo porque no leen la información, porque compran por impulso guiados a veces por las ofertas, y algunos porque consideran al precio como mayor decisor.

Se puede observar que el consumidor nacional no valora el esfuerzo empresarial en colocar sus productos en empaques biodegradables, la mayoría por falta de conciencia ambiental generada por falta de interés en informarse. Pero si fueran debidamente informados si demuestran un interés en adquirirlos.

De acuerdo a lo anterior, empresas que utilizan empaques biodegradables deben de mejorar la comunicación al público objetivo con el fin de incrementar la imagen de la marca y posicionarla como amigable con el medio ambiente.

En nuestro país existen muchas marcas nacionales y extranjeras cuyos productos van protegidos con empaques biodegradables. A continuación se presenta un cuadro resumen de algunas marcas nacionales:

**Marcas de productos alimenticios con empaques biodegradable**

MARCA	ALIMENTO	TIPO DE EMPAQUE		
		BOLSA PLÁSTICA	CARTÓN	PAPEL
BIMBO	PAN			
SELECTOS	CAFÉ			
AVIVA	CAFÉ			
AZÚCAR DEL CAÑAL	AZÚCAR			
DULCE MORENA	AZÚCAR			
EL GRANJERO	HUEVOS			
AQUA PURA	AGUA			
MONARCA	PAN			
RICOLINO	DULCES			
KELLOG'S	CEREALES			
SAN FRANCISCO	ARROZ			
MC CORMICK	INFUSIÓN DE TÉ			
MASECA	HARINA			
QUAKER	AVENA			
NESTLE	CEREAL			
DEL COMAL	HARINA			

Fuente: (Contreras, Ariza, Bonilla, & Cruz, 2017)

A veces el empaque resalta la característica de biodegradable y a veces no la comunica. Esto es más que necesario en el caso de la utilización de plástico biodegradable, ya que todos conocemos que el plástico es altamente contaminante. Sin embargo, los plásticos biodegradables que son fabricados con materias primas orgánicas que proceden de fuentes renovables, como el plátano, la yuca, la celulosa, las legumbres, el aceite de soja y la fécula de patata deberían ser los más comunicados al público.



De acuerdo al informe del PNUD 2008, en El Salvador apenas se ha iniciado un proceso de cambio gradual de la cultura de consumo. Aún se está muy lejos de lograr el nivel de información y educación al consumidor que lleve a concluir que se ha alcanzado un nivel de consumo responsable y sostenible, debido a que los consumidores no se percataban si los productos estaban vencidos, ni verifican la existencia de precios a la vista.

Además, las instituciones gubernamentales deberían ser los responsables de comunicar e informar a la población sobre las repercusiones nefastas en el medio ambiente que se generan cuando se consume grandes cantidades de materiales no biodegradables o no reciclables.

La estrategia de comunicación que se haga de parte de las empresas es importante para incrementar el valor de la marca destacando los esfuerzos empresariales que se ejecutan, con el fin de ofrecer al mercado productos con empaques biodegradables. Una buena comunicación de los aspectos diferenciadores del empaque como facilidad de uso, diseño y sobre todo tener la característica de ser biodegradable no solo garantizara el éxito de cualquier esfuerzo de marketing verde empresarial, sino también contribuirá a incrementar la conciencia ambiental de los consumidores hacia la protección y cuidado de nuestro planeta.

### Conclusión

Hoy en día, ya no es suficiente el desarrollo de empaques que cumplan con la función básica de proteger

el producto y de posicionar la marca. El diseño y la presentación del empaque siguen siendo importantes para atraer a los consumidores en el punto de venta. Sin embargo, con el surgimiento del consumidor verde y la preocupación global por el cambio climático, hay que sumar a los anteriores factores que inciden en la decisión de compra, el factor medio ambiental. El factor medio ambiental se está convirtiendo en un decisor de compra, porque es una clara tendencia que los consumidores esperen que las empresas se involucren en procesos y productos más amigables con el medio ambiente y entre más conscientes del problema ambiental, más preocupación demostrarán en informarse, en identificar no solo si el producto es eco amigable sino también el empaque.

El consumidor nacional se encuentra muy lejos de ser catalogado como consumidor verde, debido a la poca educación que existe en relación al uso de materiales contaminantes, el poco interés que demuestra la mayoría de la población en informarse y porque su principal decisor sigue siendo el precio de los productos

El informar a la población de los daños que causa el consumir productos con empaques como el plástico no degradable, latas de aluminio no reciclable, envases de poli estireno, etc. es una responsabilidad no solo de las instituciones gubernamentales y empresas con Responsabilidad Social Empresarial, sino de todos los que perseguimos un mundo sano libre de contaminantes.

### Bibliografía:

- AENOR. (26 de Marzo de 2001). AENOR. Obtenido de <http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/fichanorma.asp?tipo=N&codigo=N0024465#WO-0EkXhB0s>.
- Aguilar, A. E. (2016). Marketing Verde, una Oportunidad para el Cambio Organizacional. Realidad y Reflexion(44).
- Alejandro, D. (2013). Bioplásticos últimas tendencias en el envase alimentario. Obtenido de: <http://www.packaging.enfasis.com/articulos/66904-bioplásticos-últimas-tendencias-el-envase-alimentario>
- Alcántara, V.(2014) Empresa Mexicana patente embalaje biodegradable. Obtenido de : <http://www.elempaque.com/temas/Empresa-mexicana-patenta-embalaje-biodegradable+116427>
- Alvarez, Y. (20 de febrero de 2015). El Diseño Universal en productos de consumo masivo y la experiencia del usuario. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyctograduacion/archivos/3276\\_pg.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/archivos/3276_pg.pdf)
- Contreras, F., Ariza, W., Bonilla, S., & Cruz, A. (2017). Análisis de la influencia del empaque Biodegradable y reciclable en la toma de decisión de compra de los consumidores de productos alimenticios. . san salvador: Universidad Centroamericana Jose Simeon Cañas.
- Corozo, P(2017) Unilever, empresa comprometida con el medio ambiente. Obtenido de: <https://elmundo.sv/unilever-empresa-comprometida-con-el-medio-ambiente/>
- EMPLASA, S.A DE C.V. (s.f.). Empaques Plásticos, S.A de C.V. Obtenido de <http://www.emplasa.com.sv/seccion-es.php?seccion=3>
- Gómez, R. (s.f.). Recuperado el 13 de Abril de 2017, de <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0784/Sostenibilidad.pdf>
- Greenpack. (25 de Marzo de 2015). Greenpack. Recuperado el 13 de Abril de 2017, de <http://www.greenpack.com.co/blog/32-diferencia-entre-biodegradable-degradable-y-compostable.html>
- Leon, A. C. (2012). El marketing Verde Obtenido de: <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolina-beriguete/2012/01/24/el-marketing-verde/>
- Molina, K. (julio de 2018). Industria del empaque exporta 355 millones a 53 países del mundo. El Diario de Hoy, pág. 1.
- Peattie K.(2001) Towards sustainability The third age of green marketing, The marketing review (2001)
- PNUD, P. d. (Abril de 2008). Perfil del consumidor salvadoreño en el siglo XXI. Obtenido de [http://www.sv.undp.org/content/el\\_salvador/es/home/library/poverty/perfil-del-consumidor-salvadoreno-en-el-siglo-xxi.html](http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/poverty/perfil-del-consumidor-salvadoreno-en-el-siglo-xxi.html)
- Sánchez.J.(2014) Contextualización y enfoques en el estudio de los comportamientos pro ambientales o ecológicos con miras a la perfilación del consumidor verde, revista Suma de negocios
- Schiffman, L., & Kanut, L. (2010). Obtenido de [https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento\\_del\\_Consumidor\\_Schiffman\\_10a\\_Ed](https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento_del_Consumidor_Schiffman_10a_Ed)

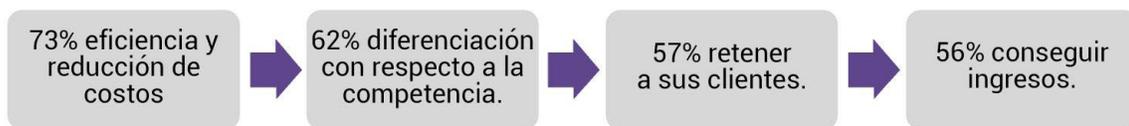


## Retos de la industria: Banca Tradicional vrs Fintech

### Para empezar, ¿Qué es Fintech?

Se trata de un **nuevo concepto de negocio** que revoluciona el mercado financiero a escala mundial, ya que define a aquellos servicios financieros que usan la tecnología para facilitar la vida al cliente y mejorar la experiencia de usuario. Es decir, créditos online, cambio de divisas a través de la red, pagos online, banca digital, entre otros servicios.

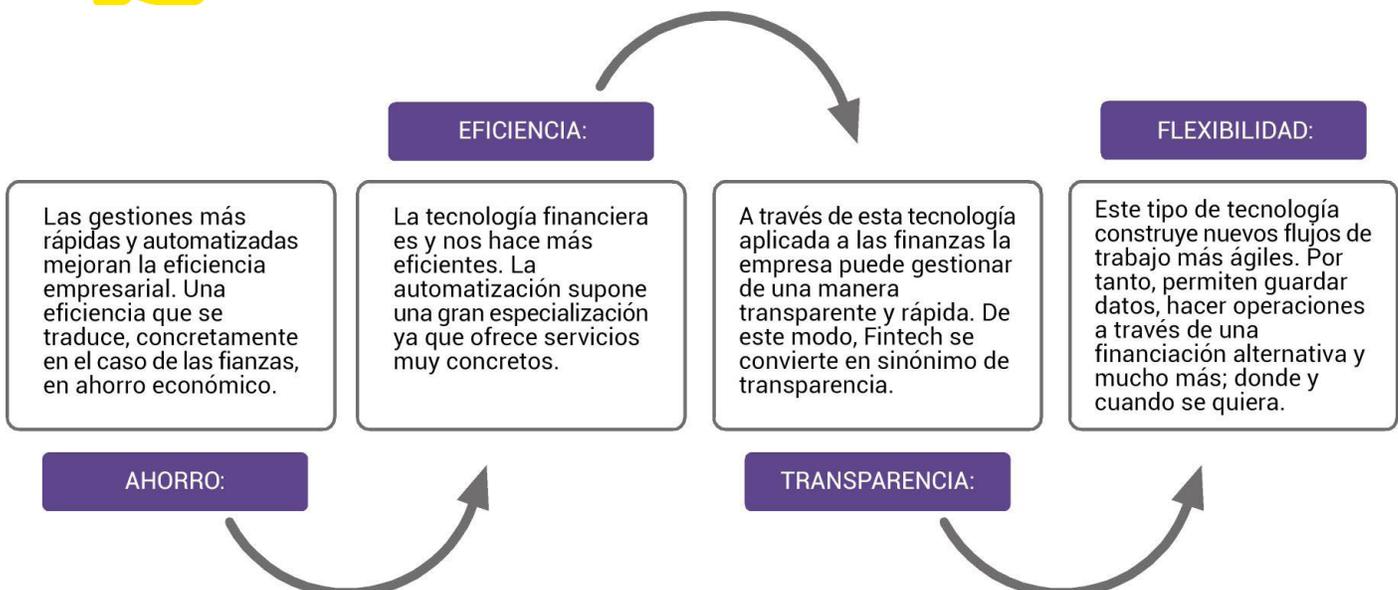
### Beneficios de las Fintech



Las empresas fintech han demostrado que existe otra forma de gestionar el dinero de los clientes, una forma más veloz, cómoda y transparente. Su fortaleza consiste en **ofrecer soluciones más rápidas**, con menos recursos y empleando menos dinero.



### Retos





### Retos de Fintech

#### Adecuación regulatoria

- **Comunicación:** Falta de acercamiento entre actores claves, reguladores, sector financiero y Fintech
- **Regulación:** Las regulaciones no avanzan en forma paralela a la innovación del sector
- **Entorno jurídico:** El entorno actual limita el establecimiento y alcance de los emprendimientos Fintech

#### Falta de acceso al mercado de capitales

- **Las opciones de capital de riesgo y los mercado de valores son muy poco profundas.**
- **Inversionistas:** Los emprendimientos acaban dependiendo de inversionistas externos o familyoffices.
- **Nuevas Tecnologías:** importante impulsar el apalancamiento en nuevas tecnologías que permitan la apertura de nuevas vías de financiamiento sencillas y claras.

Fuente: Ticbeat.com

## ¿Cómo se percibe actualmente la banca tradicional?

Los altos costos de acceso, las elevadas tasas de interés, la falta de productos y servicios que aporten valor a los usuarios, y la complejidad de uso son los principales factores que hacen de la industria financiera una de las menos apreciadas por los usuarios, sobre todo en regiones como América Latina y el Caribe.



El 71% de los millennials prefiere ir al dentista antes que interactuar con su banco, y la mayoría no sabe identificar las diferencias entre su banco y otro.



Unos 210 millones de personas, equivalentes al 46% de la población adulta, no tienen una cuenta bancaria.



El 33% de los millennials creen que no necesitan un banco.



Otras desventaja es que las instituciones financieras que operan de manera tradicional **siguen protocolos burocráticos que suelen tomar varios días**, sino es que semanas.

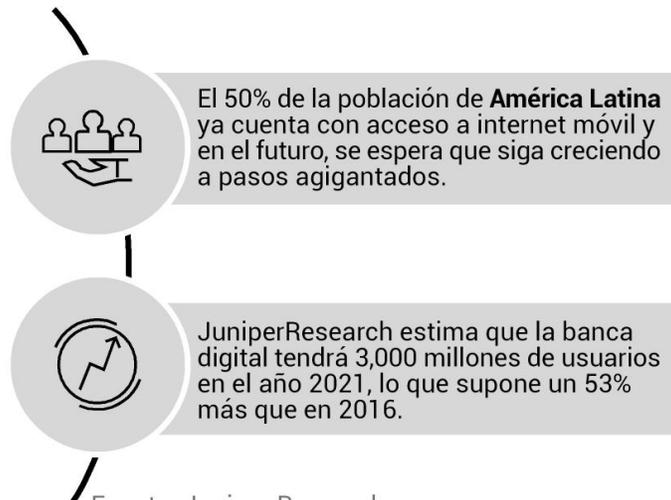
En el caso de los préstamos personales brindados por los bancos, las solicitudes se evalúan exhaustivamente durante días antes de dar una respuesta. Aunado a los lentos procesos hay que considerar que la mayoría de los bancos trabaja de lunes a viernes de 8 a 3 de la tarde. Por el contrario, las financieras tecnológicas operan 24/7 con una capacidad de respuesta que va desde unos minutos hasta un día como máximo.

Fuente: BID/ encuesta de scratch, publicada por BBVA

## Retos de la banca tradicional

De acuerdo con un estudio realizado por Juniper Research en 2017, el uso de la banca digital aumentará de manera continua por lo que los bancos tendrán que preocuparse por garantizar una experiencia digital cada vez más cómoda a sus clientes.

El estudio también indica que mientras que los bancos tradicionales han permanecido un paso atrás en innovación y en mantener su ventaja competitiva frente a los nuevos jugadores 'fintech', la situación está cambiando.

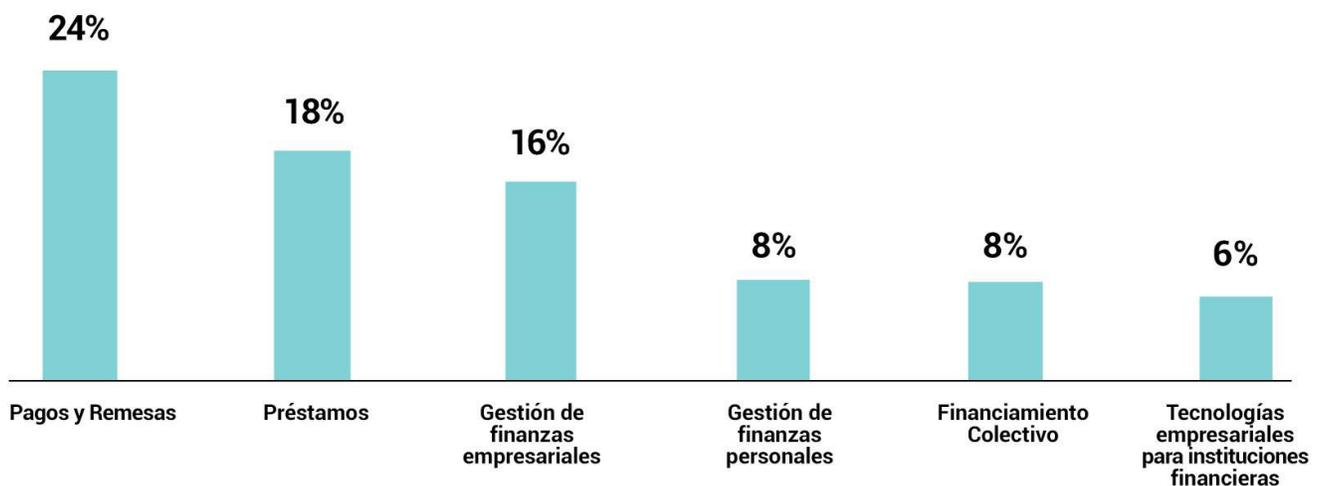


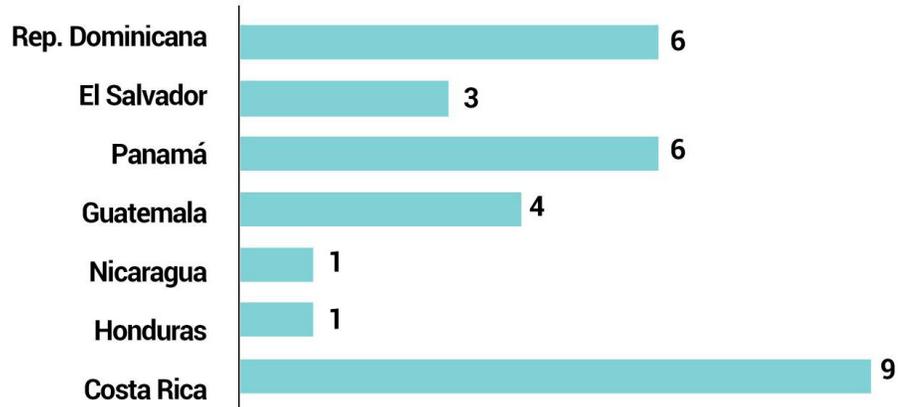
Fuente: Juniper Research (2017)/<http://www.gsma.com/mobileeconomy/latam-es/>

### Extra: Fintech en la región:

En Centroamérica, Panamá y República Dominicana se registran 30 fintech en total, en situación de "startup" y que no están vinculadas a ningún desarrollo o iniciativa del sistema bancario.

## Distribución por segmentos Fintech (en términos de número de emprendimientos)



Iniciativas de Fintech en la Región  
(Startups)

En cuanto a la industria Fintech, en América Latina y el Caribe es todavía una industria muy nueva y será necesario que tanto el sector público como el privado trabajen juntos para promocionar su consolidación y crecimiento.

**Better** begins now >>>

EY | Assurance | Tax | Transactions | Consulting

### 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](http://www.ey.com).

© 2018 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 de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

[ey.com](http://ey.com)



## ▶ CONTÁCTENOS

### Luis E. Artavia Gutiérrez

Socio Director de Transacciones  
Centro América y República Dominicana  
(506) 2208-9800  
[luis.artavia@cr.ey.com](mailto:luis.artavia@cr.ey.com)

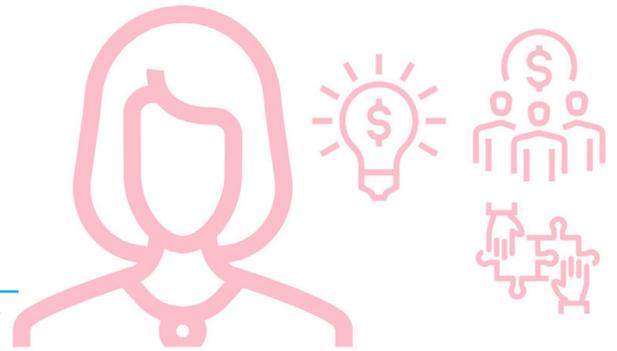
### Gustavo A. Ortiz Madrigal

Director de Infraestructura  
y Project Finance  
Centro América y República Dominicana  
(506) 2208-9802  
[gustavo.a.ortiz@cr.ey.com](mailto:gustavo.a.ortiz@cr.ey.com)

# MUJERES DEL HOTEL TASELOTZIN, EMPODERADAS Y EMPRENDEDORAS

Por: Dra. Ivonne Tapia Villa Gómez, Dr. Héctor Manuel Villanueva Lendechy  
Universidad Ibero de Puebla. México

[Ivonne.tapia@iberopuebla.mx](mailto:Ivonne.tapia@iberopuebla.mx), [hector.villanueva@iberopuebla.mx](mailto:hector.villanueva@iberopuebla.mx)



## RESUMEN

El emprendimiento es un concepto que aún está en construcción y al cual, aún se le deben de abonar varias investigaciones empíricas. Sin embargo, varios autores convergen que el fin primordial es el beneficio social por encima del interés económico y financiero de quien emprende. Cuando este tipo de emprendimientos, los llevan a cabo mujeres que buscan llevar recursos económicos a sus hogares y que se asocian con otras mujeres que tienen necesidades similares, utilizando recursos del campo o aquellos que de manera tradicional se han venido elaborando procurando la sustentabilidad y la sostenibilidad. Se identifica la relación entre el empoderamiento de estas mujeres rurales con el emprendimiento que llevan a cabo. Esta investigación fue de tipo cualitativa y utilizó el paradigma interpretativista. El método utilizado fue inductivo y las técnicas utilizadas fueron la documental y la entrevista de panel. El instrumento fue el cuestionario semiestructurado y el procedimiento de muestreo fue no probabilístico a juicio de los investigadores con base en su experiencia. Sus variables fueron el empoderamiento de la mujer rural con las categorías: negocio propio, cultura, capacitación. Las informantes fueron cuatro mujeres que forman parte de la organización del Hotel Taselotzin, que se encuentra ubicado en el municipio de Cuetzalan del Estado de Puebla. Para procesar y analizar los datos se utilizó el software ATLAS-ti.

**Palabras clave:** Emprendimiento social, empoderamiento, impacto social, sostenibilidad.

## INTRODUCCIÓN

El capitalismo neoliberal ha sido un sistema que ha polarizado la distribución de la riqueza, es decir, solo

unos cuantos tienen un gran poder económico y político. En cambio, la mayor parte de la población vive en condiciones de pobreza. Otra consecuencia es el deterioro ambiental del planeta, que en consecuencia ha provocado la desaparición de muchas especies animales y vegetales. Aunado a lo anterior, en muchas empresas las condiciones laborales son contrarias al trabajo decente, es decir que, no existe respeto por la dignidad humana y la retribución económica no es justa porque no cubre las necesidades más apremiantes. En relación con ello, se considera que los emprendimientos sociales son un contrapeso de las empresas capitalistas tradicionales que promueven el desarrollo sostenible, entendiéndose este como aquel que asegura los recursos para que las generaciones venideras puedan hacer uso de ellos.

## EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL.

Los emprendimientos sociales, como estructuras productivas, tienen una impronta de beneficio social, y en este sentido, se puede afirmar que son formas alternativas de empresa dentro de un capitalismo neoliberal que cobija a las organizaciones orientadas al lucro, a la acumulación de capital y a enriquecer a unos cuantos originando la polarización entre la ciudad y el campo. En contrasentido, en los emprendimientos sociales se fomenta el trabajo cooperativo y la toma de decisiones de manera consensuada o democrática, los socios son a la vez los trabajadores, y estos determinan cómo y en qué se aplicarán los beneficios y se distribuirán las ganancias. Además, utilizan técnicas administrativas que contribuyen a la sostenibilidad y la sustentabilidad del emprendimiento.

Las características del emprendimiento social, después de la revisión de algunos autores (Palacios, 2010; Kliksberg, 2011; Alonso, González y Nieto, 2015; Rodríguez y Flores, 2016) son las siguientes:

1. El germen embrionario del bien social; 2. Un cambio social sostenido, lo que implica: a) La sostenibilidad de la organización (independencia financiera y rentabilidad) y b) La consecución del cambio social de manera continua; 3. El mejoramiento de las condiciones de por lo menos un grupo; 4. El uso de métodos y técnicas de gestión; 5. La posibilidad de nuevos emprendimientos, eliminando con ello la co-dependencia; 6. Se considera que el emprendimiento social se gesta como parte de una dinámica en la cual se genera y socializa el conocimiento, los agentes del cambio y además se fortalece el capital social de sus miembros.

### EMPODERAMIENTO RURAL FEMENINO EN MÉXICO

Las mujeres rurales (en su anhelo por lograr satisfacer las necesidades básicas de su hogar, su rol económico y político, acceso a la tierra y la toma de decisiones) han generado el fenómeno de "feminización del campo o de la agricultura" (CEDRSSA, 2014; Garay, 2015; López Guerra, et al, 2017). Es por ello que más mujeres emprenden un negocio propio con los recursos del agro que disponen o que se les otorgan por medio de las remesas, iniciando así un proceso de empoderamiento personal, económico y político-social (Vázquez, Mortera, Rodríguez, Martínez y Velázquez, 2013; Soler, et al 2014).

El estudio del empoderamiento de la mujer se gesta principalmente en América Latina a partir de movimientos colectivos de mujeres en defensa de sus derechos. De ahí que no solo se debe hablar solo del empoderamiento económico de la mujer, sino del empoderamiento que nace a partir de la colectividad femenina que defiende causas políticas, influyendo en la transformación de instituciones que por antonomasia ha sido dirigida por hombres.

De manera específica, el empoderamiento rural femenino se relaciona con variables como el grado académico, la inversión en negocios, dedicarse al comercio, alto grado de disposición para el trabajo comunitario, satisfacción al ejercer el trabajo remunerado, entre otras (Vázquez et al, 2013).

Sin embargo, los hallazgos de investigaciones de campo de algunos de los autores de esta investigación, demostraron que los emprendimientos de mujeres rurales indígenas en comunidades del Estado de Veracruz, se llevan a cabo de común acuerdo con su pareja masculina, lo cual contraviene algunas otras investigaciones, cuya condición sine qua non para la feminización del campo es la carencia de hombres por migración, muerte o separación

### METODOLOGÍA

La investigación se llevó a cabo el 29 de junio de 2018 en el Hotel Taselotzin en el municipio de Cuetzalan del estado de Puebla. Se utilizó el paradigma cualitativo, de corte interpretativista. Por lo tanto, se recurrió al método inductivo, las técnicas que se utilizaron fueron la documental y la entrevista de panel o grupo de discusión in situ, el instrumento fue el cuestionario semi-estructurado y el procedimiento de muestreo fue no probabilístico a juicio de los investigadores con base en su experiencia, mediante un consenso de los mismos. Los informantes fueron 4 mujeres que forman parte de la empresa de responsabilidad social del hotel referido, las entrevistadoras fueron investigadoras ya que se consideró pertinente que no fueran hombres, dada la perspectiva de género de las administradoras del hotel. Para procesar los datos, se utilizó el software ATLAS-ti y el procedimiento fue el siguiente: antes de realizar la investigación de campo se determinaron las categorías con base en la revisión literaria y la experiencia de los investigadores. Posteriormente, se llevó a cabo una lectura analítica de la transcripción de la entrevista, se codificó, identificando las subcategorías. A continuación, se ingresaron los datos en el software para su análisis, a partir de esto se generó la tabla de co-ocurrencia y las redes semánticas. Para fines de esta etapa de presentación de resultados, solo se llevaron a cabo las redes de las categorías de negocio propio, cultura y capacitación. El objetivo de la investigación fue identificar como se relaciona el empoderamiento indígena femenino y el emprendimiento social en el hotel Taselotzin.



**RESULTADOS**

El hotel Taselotzin está ubicado en la Sierra Norte de Puebla, de manera particular en Cuetzalan, se empezó a construir en el año de 1996 y se inauguró en 1997 con servicio de hospedaje y alimentos por la organización Masehual Siuamej Mosenyolchicauani, un nombre náhuatl que en español significa: mujeres indígenas que se apoyan. Esta empresa es consecuencia de una serie de actividades económicas que algunas mujeres de la comunidad llevaron a cabo, con la finalidad de contribuir a los ingresos económicos del hogar cuando estos escasearon como consecuencia del cambio climático que provocó un aumento en las precipitaciones pluviales y como consecuencia los campesinos dejaron de sembrar y comercializar sus cosechas, lo cual disminuyó los ingresos hacia los hogares (Masehual, 2016).

Los servicios que se ofrecen en el hotel son: habitaciones (diez), albergues (dos), restaurante, servicio de masaje relajante, masaje tradicional, temazcal tradicional (dos), limpia curativa, recorridos guiados y talleres de idioma náhuatl y demostración a grupos de: taller de cintura, pláticas de herbolaria y sobre la historia de la organización. Además, algunas de las acciones sustentables son: fosa séptica, trampas de aceite y un área de reserva ecológica.

Después de analizar los datos relacionados con las categorías de emprendimiento social, se generó la red semántica de la categoría de negocio propio, la cual se presenta a continuación con sus subcategorías:

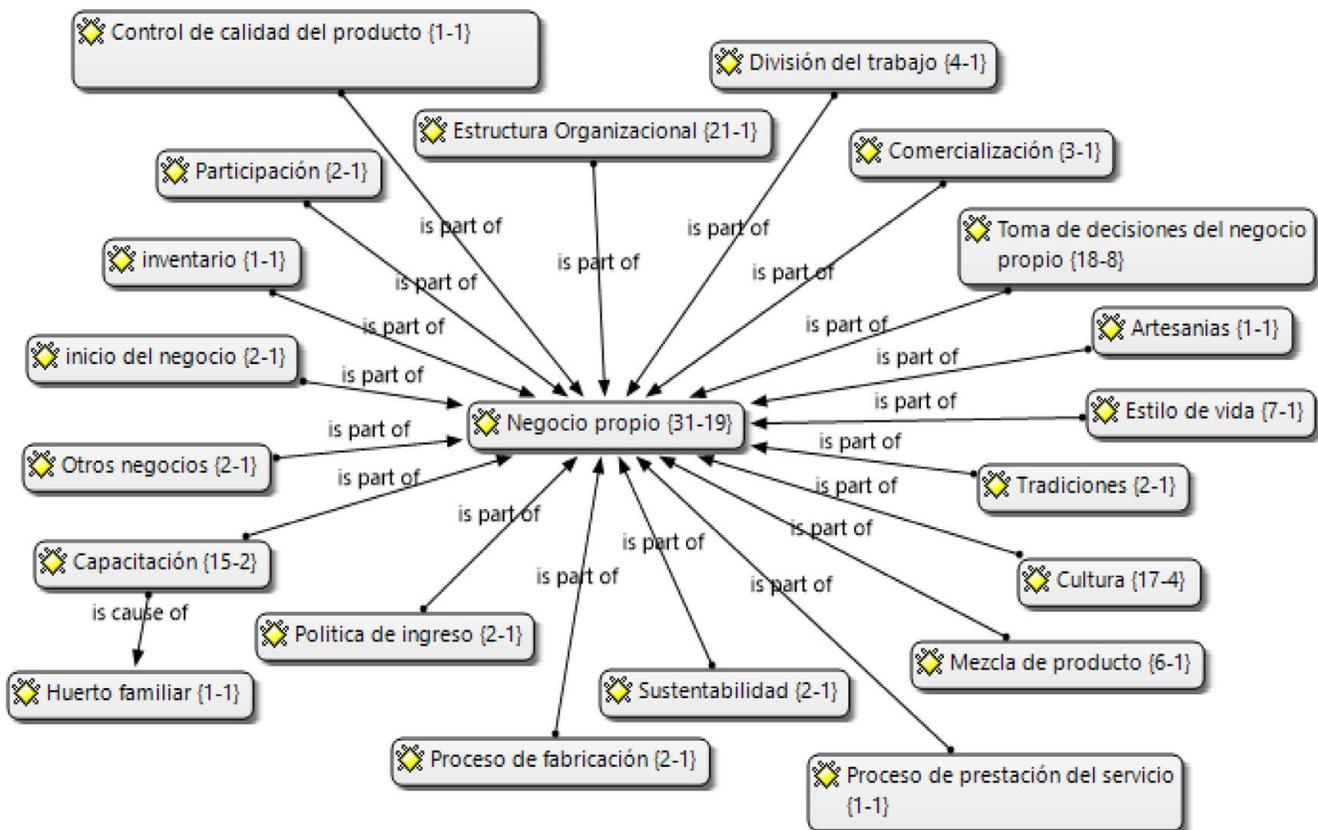


Figura 1. Red semántica de la categoría de negocio propio.

Fuente: elaboración propia.



**Análisis de co-ocurrencias.**

Además de diseñar la red semántica de negocio propio, se desarrolló mediante el software ATLAS-ti, un análisis entre sus categorías y subcategorías para determinar la co-ocurrencia entre ellas, es decir, las cantidades que resultan del cómputo del número de veces que dos o más unidades léxicas están presentes contemporáneamente en los mismos contextos elementales o sea en la entrevista.

Con base en lo anterior, se identificó que la relación más fuerte de esta categoría fue con la subcategoría de estructura organizacional (0.63, en una escala de 0 a 1) porque se observaron 21 comentarios de ésta respecto a las del negocio propio. La estructura organizacional se refirió al proceso de ingreso a la organización estudiada, las responsabilidades y funciones del puesto de las mujeres que trabajan en el hotel Taselotzin, las actividades que realizan los hombres y el procedimiento de sucesión para administrar el hotel.

A continuación, se presentan algunos fragmentos de la transcripción de la subcategoría de estructura organizacional:

**Ivonne:** para entrar a la organización comentaba que ¿no hay un requisito especial?

**Daniela:** antes no pero ahorita ya, sí.

**Ivonne:** ¿Qué requisitos son?

**Daniela:** primero, primero debe...(inaudible) debe presentarse en su comunidad con el grupo, ir a ir a hablar, si aceptamos o no aceptamos, entonces de ahí ya le

decimos que sí. Ya cuando hace la asamblea aquí, ya se viene a presentar y entrega su acta de nacimiento, su copia de credencial, su CURP, ya lo entregan aquí en la organización, entonces ya se registran...(inaudible).

**Ivonne:** ¿cuál es la relación que tienen con el hotel? Porque aquí venden sus prendas.

Todas: (inaudible y risas).

**Juanita:** pues, antes que nada, buenos días, mi nombre Juana María Nicolás Chepe, soy la responsable del Hotel Taselotzin, nuestra organización lleva 33 años que estamos trabajando como organización Masehual Siuamej, nuestras compañeras son ellas nuestras dirigentas, les están preguntando pero dicen que les falta para contestarlas. Ellas son las directivas de cada comunidad, son del Consejo de Mujeres a nivel regional, este...este somos 6 comunidades que estamos trabajando, estamos este (inaudible) San Miguel Zinacápan (inaudible) Tepextla, de esas seis comunidades tienen sus directivas, tienen su consejo a nivel regional y tienen sus directivas de cada comunidad.

En contraste, las relaciones más débiles (0.30) fueron con las subcategorías: artesanías, control de calidad del producto, estilo de vida, huerto familiar, inicio del negocio, inventario, participación y proceso de prestación de servicios, sustentabilidad y tradiciones porque la frecuencia del comentario fue de solo una vez. En el mismo orden de ideas, pero respecto a la categoría de rango de toma de decisiones del negocio propio, la red semántica es la siguiente:



En este mismo sentido, también se generó la red semántica de la categoría de cultura y sus subcategorías, la cual es la siguiente:

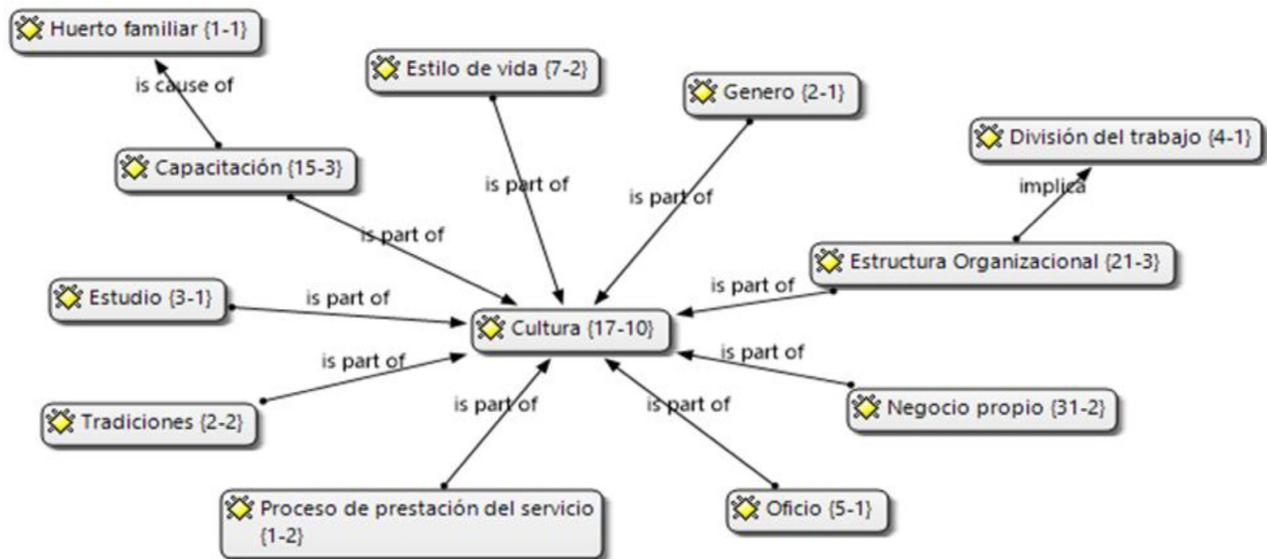


Figura 2. Red semántica de la categoría de cultura. Fuente: elaboración propia.

#### Análisis de co-ocurrencias.

Además de diseñar la red semántica que involucra a la cultura como categoría, también se desarrolló mediante el software ATLAS-ti, un análisis para determinar su co-ocurrencia con sus subcategorías. La co-ocurrencia se relaciona con las cantidades que resultan del cómputo del número de veces que dos o más unidades léxicas están presentes contemporáneamente en los mismos contextos elementales o sea en la entrevista. La relación más fuerte fue con la subcategoría de estilo de vida (0.41), es decir que los comentarios relacionados entre cultura y la subcategoría denominada estilo de vida fueron los que más frecuentemente se mencionaron en la entrevista, en contraposición, la relación más débil fue con la subcategoría de estructura organizacional (0.03) lo que significa que los comentarios que relacionan a ambos elementos fueron los menos frecuentes.

Con relación a lo anterior, para llevar a cabo otro tipo de análisis, se presentan los fragmentos de las transcripciones relacionados con la categoría de cultura fueron los siguientes:

**Elena:** entre ustedes en la comunidad, ¿son parientas? De qué hija, hermana, tía o ¿puede entrar cualquier mujer?

**Petra:** no, este, invitamos a cualquier persona.

**Elena:** porque estamos hablando que en la comunidad son lugares pequeños ¿verdad? Es pequeño.

**Daniela:** pues no tanto, ya hay más gente pues...(inaudible) antes entraban más, pero (inaudible) ya no viven las señoras (inaudible)...tres personas.

**Elena:** ¿ya murieron?

**Daniela:** si, ya. Ya las...(inaudible) ahorita ya no quieren entrar, estudian y ya saliendo ya se van...(inaudible).

**Elena:** entonces, más bien las jovencitas ya no...

**Daniela:** ya no quieren, ya no quieren coser, más bien...(inaudible).

**Elena:** y si van a la escuela ¿viene acá?

**Daniela:** pues otras...(inaudible) van a otro lado...(inaudible).



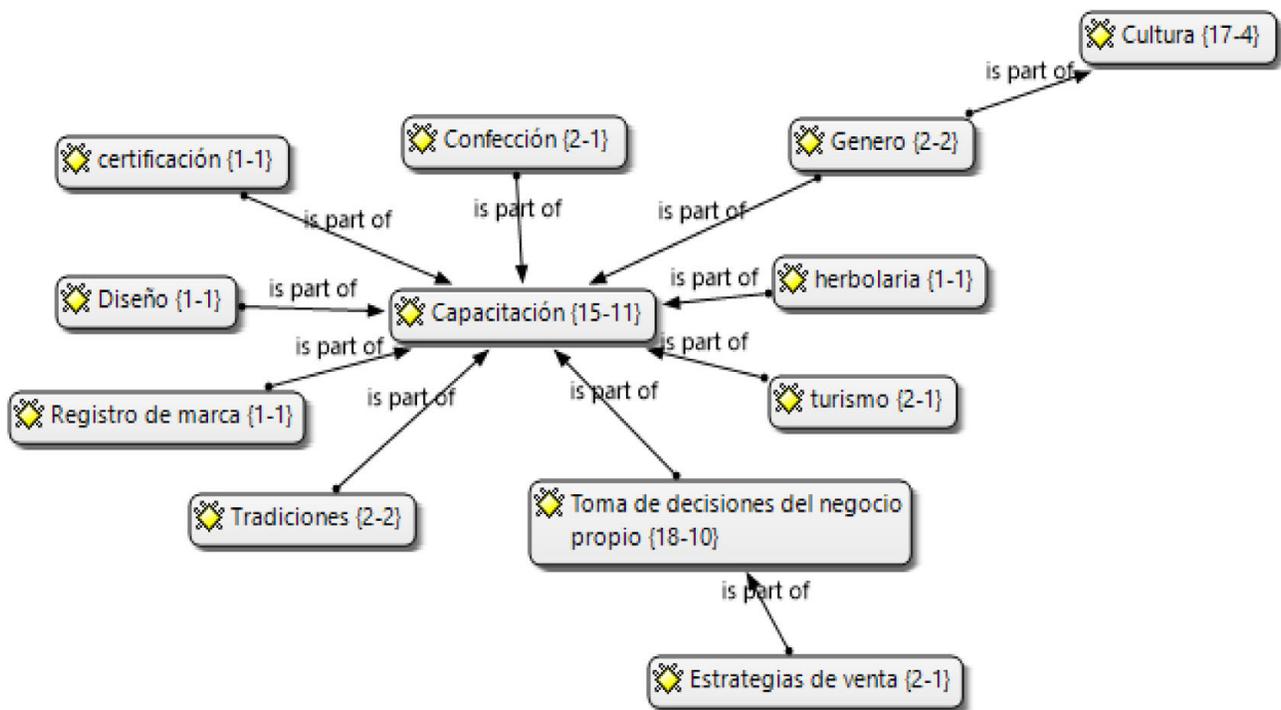
**Ivonne:** ¿cómo van a hacer para que estas nuevas generaciones estén tomando mejor la decisión de mejor irse a estudiar? ¿Cómo le van a hacer para preservar esta parte de los bordados, de los textiles, que no se pierda la tradición que ha sido parte fundamental de su comunidad? ¿Cómo le han hecho en cierto modo para preservar esta tradición?

**Daniela:** pues una ya quería entrar (inaudible) como otras que ya no quieren estudiar, quieren entrar, quieren aprender los bordados, pues ya (inaudible) unas van y otras se quedan...sí.

**Ivonne:** ¿ustedes les enseñan?

**Daniela:** sí, nosotros les enseñamos. Ahí en la familia uno, hay muchas familias que pueden hacer bordado allá, pero no todos quieren entrar en la organización, están en la casa (inaudible).

El análisis de los fragmentos de la transcripción, revelan que la fabricación de las artesanías, es parte de la cultura que se ha heredado de generación en generación. Sin embargo, las generaciones actuales de mujeres tienen menos interés por aprender el tejido de cintura, lo cual, plantea las preguntas ¿quiénes reproducirán esta forma de tejer? Y ¿está en riesgo de perderse esta técnica de tejido?



**Figura 3.** Red semántica de la categoría capacitación.  
Fuente: elaboración propia.

#### Tabla de co-ocurrencia.

Las relaciones más fuertes de la categoría de capacitación se presentaron con las subcategorías de a) confección de prendas; b) temas de género y; c) turismo (co-ocurrencia del 0.13, en una escala de 0 a 1, en los tres casos). Es decir, que en la entrevista las mujeres mencionaron más veces las subcategorías antes referidas cuando se trató el tema de capacita-

ción. La relación con menos fuerza fue con la subcategoría de cultura (0.03), es decir que en la entrevista se mencionó menos veces la subcategoría de cultura al referirse al tema de capacitación. La relación entre capacitación y cultura se generó porque se observó que las nuevas generaciones muestran poco interés en continuar con las tradiciones, por ejemplo, el tejido de cintura y bordado.



Algunos fragmentos de las transcripciones relacionados con la subcategoría de capacitación fueron:

**Ivonne:** ¿cursos de qué? ¿de bordado?

**Yolanda:** o sea que nosotros hacemos el bordado y solo nos enseñan cómo armarlo, cómo hacer una blusa para que tenga buenas terminaciones para que no se vea así, así tan asobronada, ora sí, para que se vea bien...

**Ivonne:** ¿vienen de algún lugar estas personas a darles los cursos?

**Yolanda:** sí, sí.

**Ivonne:** ¿de qué lugar vienen?

**Yolanda:** pues vienen de México.

**Ivonne:** ¿de alguna organización en especial?

**Yolanda:** yo creo que sí porque son de Corazón Verde.

**Ivonne:** ¿esto es algo habitual? ¿Ustedes ya tienen pactado que vengan estas personas, y en estas fechas que dicen de diciembre, mayo? ¿Ya saben que van a venir ellos (inaudible)?

**Yolanda:** la de corazón verde sí, es lo que estamos platicando, que si vemos que ... (inaudible) le vamos a seguir... (inaudible)...

**Ivonne:** Y ya en otro sentido, ¿usted cómo se siente al poder tener esta capacidad de poder genera sus propios recursos sin necesidad de que haya un hombre que la apoye y hay otra manera y ustedes están tomando sus decisiones, son autosuficientes y como inspiran también a otras mujeres?

**Juanita:** bueno este, yo pienso este, nosotros pensamos que sí se puede hacer el trabajo porque este como decían la compañera Petra... porque este como les decía pues tomamos decisiones nosotros como mujeres indígenas, porque de hecho hemos tomado capacitaciones. Las compañeras ellas saben más cuales son los derechos de las mujeres indígenas, porque Doña Dany, ella está con las compañeras del

cambio ellas están tomando cursos de capacitación sobre la violencia...

**Juanita Chepe:** ...Al inicio, pues difícil fue porque sabíamos que somos de las comunidades que es diferente que unos manejamos que no lo conocemos, entonces ahí fuimos aprendiendo cursos, capacitaciones, en parte del turismo también ellos nos han dado capacitaciones por parte de SECTUR (Secretaría de Turismo) de Puebla.

Ellos nos han invitado a capacitaciones para que participamos todo el equipo de trabajadores y también este hemos tomado documentos descriptivos hemos metido a curso de capacitación y también este pues así hemos aprendiendo todos...

**Fabiola:** ¿Cuándo empezaron este proyecto del hotel, tenían ya algún conocimiento sobre la administración y la puesta del proyecto o como iniciaron?

**Juanita:** ...mmm, pues de hecho como les decía, la organización lleva 33 años, las compañeras del consejo participaban de las administraciones y llevaban las reuniones, y pues llevaban el control de las artesanías. De hecho, con eso empezamos nuestras artesanías, empezamos capacitándonos de administración... y pues ahí fuimos aprendiendo de la administración, como es registro de las artesanías, porque las compañeras que traían se tenían que registrarse cada su prenda y ponerle su precio, y ahí fuimos aprendiendo...

Con base en lo anterior, algunas de las capacitaciones que recibieron las mujeres fueron en administración de empresas, registro de marca, diseño de bordados, corte y confección de camisas, comercialización de productos, aspectos relacionados con el distintivo M, además en temas de derechos de las mujeres indígenas y violencia hacia las mismas. Algunas de las organizaciones e instituciones que les han impartido los cursos son Corazón Verde, Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) de Xochimilco, la Universidad Iberoamericana Puebla y de México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y Secretaría de Turismo (SECTUR).



## CONCLUSIONES

Se considera que existe una relación entre el empoderamiento de la mujer rural indígena y el empoderamiento rural femenino en el Hotel Taselotzin. Esta relación se estudió con las categorías de la variable denominada empoderamiento de la mujer rural indígena: negocio propio, cultura y capacitación. A partir de lo anterior, se concluye que el negocio propio se relaciona con la cultura porque con base en esta, las mujeres han determinado los tipos de negocios y los productos que venden en ellos, por ejemplo la producción en telares de cintura, los productos de medicina tradicional, el servicio de temazcal, etc., además de sus acciones orientadas hacia la sustentabilidad (categoría) como la siembra y preservación de plantas medicinales, separación de desechos en orgánicos e inorgánicos, la fosa séptica y la adquisición de áreas verdes para destinarlas a reserva territorial.

Este emprendimiento social también se caracteriza, porque se valora la cultura de las comunidades, en este sentido, los emprendimientos de las mujeres en cuestión se relacionan con su bagaje cultural y se materializan con la fabricación de las artesanías tales como las camisas y los bordados en telar de cintura, los productos relacionados con la herbolaria, la medi-

cina tradicional y servicios como el temazcal, incluso el cuidado al medio ambiente es parte de su cosmovisión. Las administradoras del hotel privilegian los negocios con proveedores que pertenecen a las comunidades de la Sierra Norte de Puebla, incluso algunos son sus vecinos, por lo cual se puede vislumbrar una red de comercialización basada en la confianza y en el interés por preservar las tradiciones y costumbres de las comunidades involucradas.

Las mujeres rurales indígenas que emprenden negocios comunitarios generalmente no tienen la capacitación administrativa ni técnica para gestionarlos. Sin embargo, las mujeres del hotel recibieron apoyo de instituciones gubernamentales y de educación superior que les han provisto de capacitación, tales como la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) campus Xochimilco, Universidad Iberoamericana de Puebla y México, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Los temas en los cuales se les capacitó fueron: administración de empresas, registro de marca, diseño de bordados, corte y confección de camisas, comercialización de productos, aspectos relacionados con el distintivo M, derechos de la mujer, entre otros.

## Referencias:

- Alonso, D., González, N. y Nieto, M. "Emprendimiento social vs innovación social" Cuadernos Aragoneses de Economía, Vol. 24, No. 1-2, 2015, 119-140.
- Deere, Carmen Diana y Magdalena León (2000). *Género, propiedad y empoderamiento: tierra, Estado y mercado en América Latina*, Bogotá, Colombia: Tercer mundo Editores en coedición con el Programa de Estudios de Género, Mujer y Desarrollo, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.
- Duarte, T., Ruiz Tibana, M. *Emprendimiento, Una opción para el desarrollo* Revista Scientia Et Technica, Vol. XV, No. 43, 2009, 326-331.
- Fischel Volio, A. (2013). "Red Latinoamericana de Universidades por el emprendedurismo social" (en línea), 2013, consultada en internet el 28 de abril de 2018. Dirección de internet: <http://www.redunes.org/wp-content/uploads/2013/07/Congreso-Emprendedurismo-Social-Ponencia-Astrid.pdf>
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores sociales. Los que hacen la diferencia*. Temas Grupo Editorial.
- Lastarria-Cornhiel, S. (2008). *Feminización de la agricultura en América Latina y África. Tendencias y fuerzas impulsoras*, RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago de Chile.
- López Guerra, Verónica, Rojas, Olga Lorena "Rezagos en el nivel de autonomía de las mujeres rurales mexicanas en la primera década del siglo XXI" Revista de Estudios demográficos y urbanos (en línea), Vol. 32, No. 2, 315-354, 2017, consultada en internet el 7 de abril de 2018.
- Dirección de internet: <https://dx.doi.org/10.24201/edu.v32i2.1644>
- Martínez-Iglesias, M., Alarcón, A. A. (2013). *Sociedades rurales, migración masculina y poder de negociación femenino. Rural society, male migration, and female bargaining power (Working paper)*. Department of Sociology, Rovira i Virgili University, Catalonia, Spain.
- Masehual (2016) *Hilado nuestras historias. El camino recorrido hacia una vida digna*, México.
- Melián Navarro, A., Campos Climent, V. "Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis" REVECO. Revista de Estudios Cooperativos, Norteamérica (en línea), Vol. 100, 2010. Consultado el 20 de marzo de 2018. Dirección de internet: <http://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/19552>.
- Palacios, G. "Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural" Revista Scielo (en línea), Vol. 4, No.16, 2010. Consultado el 24 de marzo de 2018. Dirección de internet: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000400002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400002).
- Rodríguez, A. y Flores, E. "Análisis comparativo entre empresas de emprendimiento social vs empresas tradicionales por medio de indicadores financieros clave" Revista Vinculatégica, No. 1, 2311-2338, 2016.
- Soler, P., & Planas, A., & Ciraso-Calí, A., & Ribot-Horas, A. "Empoderamiento en la comunidad. El diseño de un sistema abierto de indicadores a partir de procesos de Evaluación Participativa" Revista de Pedagogía Social Interuniversitaria, No. 24, 49-77, 2014.
- Vázquez Luna, D., Mortera, D., Rodríguez, N., Martínez, M., Velázquez, M.G. (2013) "Organización comunitaria de mujeres: del empoderamiento al éxito del desarrollo rural sustentable". Revista de Estudios de Género, la ventana (en línea) Vol. 5, 2013, consultada el 30 de marzo de 2018. Dirección de internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88428978011>.
- Vizcarra-Bordi, I., Lutz, B., & Ramírez-Hernández, R. "El mismo fogón: migración y trabajo reproductivo femenino en comunidades mazahuas" Convergencia. Revista de Ciencias Sociales, Vol. 20, No. 61, 2013, 193-218.

# Asociaciones Público-Privadas para el desarrollo de Infraestructura de calidad en Centro América y República Dominicana

**EY**  
Building a better  
working world

Por Ernest & Young El Salvador S.A. de C.V.

**Sin importar qué lugar del mundo visitemos, la infraestructura es la piedra angular del bienestar económico y social.**

La infraestructura sustenta el transporte eficiente de personas y productos; suministra servicios esenciales como agua, saneamiento y electricidad; provee espacios para la educación, salud y funciones judiciales; hace posible el comercio, entretenimiento y el ocio. Es decir, el nivel de calidad de nuestra vida, gira en torno al nivel de calidad de infraestructura que tenemos.

En un país con carencias sostenidas de inversión en infraestructura, la competitividad económica termina por verse afectada. La "brecha de infraestructura" global es tan grande, que para cerrarla en el año 2030 será necesario invertir anualmente US\$ 800 billones, adicionales a los US\$ 2,5 trillones que se invierten en infraestructura anualmente en el planeta. Se estima que el 75% de la infraestructura que deberá de existir en el año 2050 aún no se ha construido. Esta "brecha" se ve incluso más

desalentadora si consideramos los obstáculos fiscales y políticos que existen para proporcionar infraestructura esencial. Los ingresos del gobierno son restringidos y los gastos en el sector público están continuamente en la mira, en especial cuando se trata de "mega" proyectos que implican el uso de una cantidad significativa de fondos de los contribuyentes.

Según el Índice de Competitividad Global 2017 (ICG) del World Economic Forum, Centro América y República Dominicana, pertenecen al grupo de países con la peor infraestructura del planeta (a excepción de Panamá).

A continuación, podemos ver la calificación por tipo de infraestructura para cada país y una comparación con Suiza, que es el país que ocupa el primer lugar del ranking global.

Como puede observarse, existe un rezago muy importante en la infraestructura en la región.

**Ranking en Infraestructura, según el Índice de Competitividad Global 2017 del World Economic Forum. Suiza ocupa la primera posición entre los 137 países evaluados. (Puntuación con base en 7 puntos)**

Ranking en infraestructura		 Carreteras	 Aeropuertos	 Puertos	 Ferrocarril
<b>1</b>	Suiza	6.3	6.2	4.5	6.6
<b>38</b>	Panamá	4.4	6	6.2	4.5
<b>90</b>	Honduras	3,8	4	4.4	-
<b>93</b>	República Dominicana	4.3	4.9	4.8	-
<b>95</b>	Nicaragua	4.3	3.8	3.1	-
<b>100</b>	Guatemala	3.1	3.4	3.6	-
<b>104</b>	El Salvador	4.0	3.8	3.9	-
<b>110</b>	Costa Rica	2.6	4.5	3.4	-

Las mayores debilidades de la región están en el área de transporte como lo muestra el informe del ICG. La región tiene serios problemas de congestión vehicular en sus ciudades, además de que en aeropuertos, puertos y sistemas de trenes estamos muy rezagados. Una pobre infraestructura de transporte se traduce en problemas de congestión vehicular, mayores costos de transporte, alto gasto en combustible, contaminación ambiental y pérdida de tiempo para la población, lo cual afecta su productividad y calidad de vida.

El desarrollo de las ciudades de los países de la región se caracterizar por presentar problemas de congestión vehicular, que es principalmente producido por los siguientes factores:

- Rápido crecimiento de la población y aumento de la urbanización.
- Crecimiento de las ciudades sin planificación.
- Inexistencia de sistemas de transporte público masivo eficiente (buses y trenes).
- Alto crecimiento del parque vehicular y aumento en tasa de tenencia de vehículo, principalmente por el ahorro en tiempo que producen los vehículos vs el transporte público.

- La construcción de nuevas carreteras y ampliación de las existentes no satisface el crecimiento del parque vehicular.
- Envejecimiento de la infraestructura actual y pobre mantenimiento de la misma.

Las principales razones de este rezago de infraestructura que presenta la región se puede resumir en 5 grandes problemas:

### 1 Insuficiente inversión en infraestructura

Se estima que la región debería de invertir cada año entre 4.0% y 8.0% del PIB en infraestructura.

Actualmente invierte en promedio un 2.7% anual. La mayoría de los países presentan problemas de déficit fiscal y altos niveles de endeudamiento, lo que hace más complicado aún el panorama.

Es por esto que en los últimos años, algunos países de la región están apostando a las Asociaciones Público-Privadas (APP) para atraer capitales del sector privado (nacional e internacional) para el desarrollo de infraestructura. Además de la eficiencia e innovación que provee el sector privado, que se traduce generalmente en proyectos construidos a tiempo y dentro de los presupuestos establecidos.

### ¿Que se una Asociación Público-Privada (APP)?

Un APP, es un acuerdo de largo plazo entre el Sector Público y un Inversionista Privado, para la construcción de obras de infraestructura o prestación de servicios, en el cuál el Inversionista Privado asume un rol importante en la administración y mitigación de los riesgos del proyecto y en donde el pago al Inversionista está ligado al cumplimiento de predeterminados estándares de servicio.

Las obligaciones que asume generalmente el Inversionista Privado en un APP, que conlleva construcción de obra, son:

- ▶ **Financiamiento:** representa endeudamiento del Privado y no del Estado (puede haber co-financiamiento del Estado).
- ▶ **Diseño.**
- ▶ **Construcción o Rehabilitación.**
- ▶ **Operación.**
- ▶ **Mantenimiento durante toda la vida del contrato.**
- ▶ **Devolución de la administración de los bienes al Estado, al final del contrato.**

## Principales tipos de proyectos a desarrollar por medio de APP

 <p>Transporte:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Carreteras</li> <li>▶ Transporte Urbano</li> <li>▶ Puertos</li> <li>▶ Aeropuertos</li> <li>▶ Trenes</li> </ul>
 <p>Minería, Hidrocarburos y Energía:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Generación de Energía (en todas las modalidades)</li> <li>▶ Transmisión y Distribución de Energía</li> <li>▶ Minería</li> <li>▶ Petróleo y gas</li> </ul>
 <p>Servicios Públicos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Agua y saneamiento</li> <li>▶ Telecomunicaciones</li> <li>▶ Tratamiento y disposición de residuos sólidos</li> <li>▶ Hospitales, Escuelas y Penitenciarias</li> <li>▶ Iluminación y video vigilancia</li> </ul>
 <p>Inmobiliario:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Oficinas para entidades públicas</li> <li>▶ Desarrollo Inmobiliario</li> <li>▶ Vivienda de interés social</li> <li>▶ Centros Comerciales</li> </ul>

## ¿Por qué existen las APP?

¿Cuál es el problema con la infraestructura?	¿Cómo pueden ayudar las APP?	Acciones complementarias	
<p><b>Cobertura baja, calidad baja, fiabilidad baja</b></p>	<p>Fondos insuficientes</p>	<p><i>Fuentes adicionales de financiamiento y financiación</i></p>	<p><i>Recursos fiscales en aumento</i></p>
	<p>Mala planificación y selección de proyectos</p>	<p><i>Análisis e innovación del sector privado</i></p>	<p><i>Mejor capacidad y gobernabilidad del sector público</i></p>
	<p>Servicio ineficiente o ineficaz</p>	<p><i>Experiencias e incentivos del sector privado</i></p>	
	<p>Mantenimiento inadecuado</p>	<p><i>Perspectiva de inversión a largo plazo</i></p>	

Muchas veces se nos olvida que la inversión en infraestructura no solo conlleva importantes ahorros en gasto de combustible, contaminación y tiempo de la ciudadanía, sino que también produce un importante efecto en el crecimiento económico a largo plazo. Por ejemplo, el Banco Central de Costa Rica estima que una inversión del 1% del PIB en infraestructura, produce un crecimiento económico entre el 1,23% y 1,29%.

## 2 Ineficiente inversión en infraestructura

En la región abundan los casos de ineficiente inversión en proyectos de infraestructura, debido a temas de mala preparación de proyectos, inadecuada priorización de proyectos, toma de decisiones con base a criterios políticos y no técnicos, tendencia a iniciar construcción de proyectos sin tener las expropiaciones listas, pago de altos costo de construcción por proyectos y temas de corrupción.

Realizar una eficiente inversión en infraestructura conlleva poder construir más y mejores proyectos y darle mejor mantenimiento a la infraestructura existente y al haber problemas de falta de recursos en la región, el tema de saber administrar eficientemente los escasos recursos cobra especial importancia.

Es importante que los gobiernos tomen medidas no solo para aumentar la inversión en infraestructura, sino también para mejorar la eficiencia en que se maneja la misma y de esta forma hacer un mejor uso de los escasos recursos disponibles.

## 3 Mala planificación y gestión de la infraestructura

En la región la planificación de largo plazo de la infraestructura es muy pobre o casi inexistente. No existen planes de transporte de largo plazo (20 a 30 años) que respondan a una visión país y los que existen no han sido consensuados con la ciudadanía y el sector privado, por lo que terminan siendo planes que no se siguen en la práctica. No existe adecuada planificación de las ciudades por parte de los gobiernos centrales y municipalidades y por

lo tanto tampoco un adecuado diseño de los medios de transporte de acuerdo al desarrollo planeado de las ciudades, y por lo tanto no se logra una movilidad eficiente de la población y del comercio.

No se administra la infraestructura con criterios gerenciales y de forma profesional, sino que generalmente prevalecen los criterios políticos sobre los técnicos y las entidades a cargo de administrar la infraestructura del país no cuentan con sistemas adecuados para su administración, que les permitan planificar, administrar y desarrollar proyectos eficientemente.

Generalmente no existe una evaluación de la gestión que realizan los administradores de la infraestructura, ni sanciones por una mala labor. No existe una lista de proyectos prioritarios ni la obligación de seguirlos, lo que hace que con cada cambio de gobierno, no se dé continuidad a los proyectos. Es vital que los proyectos que forman parte del plan de transporte, sean de seguimiento obligatorio.

Una adecuada planificación de las ciudades es vital para lograr infraestructura de calidad. Por ejemplo, para solucionar el problemas de congestión vehicular en una ciudad, puede ser más eficiente realizar un reordenamiento del sistema de buses que invertir en nuevas carreteras que puede ser más caro y no lograr el mismo grado de mejora en la movilidad. O muchas veces, la infraestructura no se desarrolla pensando a largo plazo, por ejemplo una carretera debería de construirse pensando en atender la demanda de por lo menos 15 años, de lo contrario los costos de tener que ampliar la misma en un plazo menor, generalmente hace que la inversión sea más alta y que los usuarios se vean más perjudicados por problemas de congestionamiento vehicular y pérdida de tiempo en los viajes.

Es primordial crear instituciones encargadas de la planificación y administración de la infraestructura que se rijan por criterios técnicos y gerenciales, con sistemas de gestión que permita dar seguimiento a la labor de administración que se realiza.

Tiene que haber rendición de cuentas y supervisión por parte de la Contralorías Generales de los Países del cumplimiento de sus funciones. Es primordial la participación del sector privado en la Junta Directiva de las mismas y en comités consultivos, para garantizar que las decisiones de las instituciones no se basan en criterios políticos y que el nombramiento de sus funcionarios sea por concurso público competitivo, para asegurar funcionarios profesionales.

#### 4 Baja capacidad de ejecución de proyectos de infraestructura

La mayoría de los entes encargados de ejecutar nuevos proyectos de infraestructura tienen serios problemas de ejecutar proyectos en forma eficiente y en el corto plazo.

La mala preparación de proyectos especialmente en lo referente a estudios pobres y la incapacidad de echar a andar los proyectos en el corto tiempo hace que la ejecución de los proyectos dure demasiado en la región. Debe de tenerse siempre presente que la infraestructura más cara, es la que no se hace. A esto se suma los problemas de atrasos y sobrecostos por iniciar proyectos sin tener las expropiaciones listas, falta de coordinación con instituciones del estado para permisos y remoción de servicios públicos y demoras en el cumplimiento de las obligaciones de gestión ambiental y social de los proyectos.

Ante la baja capacidad de las instituciones públicas en la preparación de los proyectos, en algunos países de Latinoamérica, se ha buscado la participación del sector privado, por medio de la contratación de firmas consultoras que se encargan de coordinar toda la preparación de los proyectos (estudio de demanda, contratación del diseño, expropiaciones, obtención de permisos, contratación de la construcción y contratación de la supervisión) logrando que los proyectos se realicen en menores tiempos y con mejores resultados en costos y calidad de las obras.

#### 5 Concepción antigua del papel del Estado en el suministro de la infraestructura

Hasta hace pocas décadas, globalmente la concepción común era que los Estados debían encargarse de planificar, ejecutar, administrar y regular la infraestructura de los países. Esto ha cambiado, pasando el Estado a compartir tales responsabilidades con el sector privado. En donde en los países más desarro-

llados, los Estados se limitan a planificar y regular, mientras que el sector privado se encarga de ejecutar los proyectos y administrarlos.

Aún en la planificación y regulación se da una importante participación privada, por ejemplo por medio de consultores asesorando a los Estados en la planificación, preparación, regulación y la supervisión de proyectos.

Este cambio se ha dado en busca de la innovación, eficiencia, mayor transparencia y recursos financieros que provee la participación del sector privado en el suministro de infraestructura, lo cual hace mejorar la calidad y rapidez en que se construye y administra la misma, elevando también la calidad del servicio que reciben los usuarios. También ha influido de forma importante, que las necesidades de la nueva infraestructura son cada vez más complejas de diseñar, ejecutar y mantener, y generalmente el sector privado puede hacerlo más eficientemente.

La región en este tema es de muchos contrastes y aunque la concepción que había prevalecido hasta hace poco, era que el Estado es el que se debe encargarse de todo el ciclo del suministro de infraestructura, en los últimos años se ha dado una mayor apertura a que el sector privado participe más activamente.

Por ejemplo en generación de energía, actualmente el 65% de la capacidad instalada de Centro América proviene del sector privado (solo en Costa Rica la participación del sector privado es baja, del 14%). Mucha de la resistencia al cambio se debe a temas ideológicos, desconocimiento de las ventajas que puede traer el sector privado en el suministro de infraestructura, grupos de poder tratando de defender su status quo y temas de corrupción al tratar de seguir manejando la contratación de obra pública.

En los últimos años la participación privada en la inversión de infraestructura en Latinoamérica ha representado un 40%. Donde las Asociaciones Público-Privadas cada vez juegan un papel más relevante para la participación del sector privado en el diseño, construcción, financiamiento, operación y mantenimiento de infraestructura. El avance en la calidad de la infraestructura que presentan países como México, Colombia, Perú, Chile y Brasil, se debe en gran parte a que han podido diseñar modelos exitosos de APP para la participación privada en el suministro de infraestructura. Pero no solo economías en desarrollo utilizan los APP como el mejor mecanismo para el suministro de infraestructura, los países desarrollados también lo hacen, porque generalmente es más eficiente que la contratación tradicional. Si bien los recursos que aporta el privado para financiar las obras son un factor de mucho peso, la mayor eficiencia, innovación y transparencia que aporta el privado, son igualmente importantes y hacen que los países puedan disponer de más y mejor infraestructura, desarrollada en menor tiempo.

La pregunta que necesariamente surge, es por qué las APP funcionan generalmente mejor que la contratación tradicional.

Esto es porque las APP registran normalmente menores atrasos y sobrecostos. Hay dos tipos principales de contratación de proyectos de infraestructura. La tradicional, en donde el Estado contrata el diseño por ejemplo de una carretera y después contrata a un privado para construirla. Aquí todos los riesgos quedan del lado del Estado, al igual que el financiamiento de la obra y su mantenimiento. El segundo, las Asociaciones Público-Privadas (APP), en donde el Estado lo que busca es que un inversionista privado que construya una determinada infraestructura, asumiendo este el costo, a cambio de la explotación económica de la misma por un plazo determinado (concesión). La mayoría de los riesgos quedan del lado del privado y también la obligación de financiar, operar y mantener la obra, que una vez finalizado el periodo de concesión, se devuelve su administración al Estado.

La principal diferencia entre ambos tipos de contratación está en el diseño de los incentivos. En las APP, los sobrecostos son asumidos por el Inversionista Privado. Los atrasos conllevan fuertes penalidades al Inversionista Privado, quien además no podrá cobrar a los usuarios o al Estado, hasta que el proyecto esté finalizado.

Por lo tanto, existen mayores incentivos para reducir costos, debido a que el rendimiento del Inversionista Privado depende de que el proyecto cumpla el presupuesto y se entregue a tiempo. En la Contratación Tradicional, el sobrecosto y atraso generalmente los asume el Estado.

También hay una importante diferencia en el mantenimiento. En un APP, el inversionista privado se obliga a construir la obra y a darle mantenimiento durante todo el plazo de la concesión, debiendo entregar al Estado al final del contrato las obras en perfecto estado de conservación. En los proyectos de APP ocurre un efecto de "empaquetar actividades" en el inversionista privado, lo que origina un incentivo para su mejor ejecución.

Por ejemplo, en una concesión de una carretera, al ser el mismo inversionista el obligado a construir y darle mantenimiento, se produce un incentivo para que la obra se construya lo mejor posible, para ahorrar costos futuros en su mantenimiento. Esto se traduce en una obra de mayor calidad y un menor costo en su suministro.

A diferencia de la contratación tradicional, en donde el Estado contrata la construcción a un privado, y como este no es quien le dará el mantenimiento, no existe el incentivo para construirla lo mejor posible. Quedando en el Estado la obligación de darle mantenimiento, y generalmente este por falta de recursos o una deficiente administración, no le da el mantenimiento adecuado, lo cual hace que en pocos años, la carretera se deteriore, haciendo que el costo de rehabilitar la obra sea más alto, que si se le hubiese dado un buen mantenimiento.

## Estado de las App en la región

	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	República Dominicana
<b>Información general</b>							
Extensión (en km <sup>2</sup> )	51,100	20,720	108,889	112,492	121,428	75,517	48,511
Población (en MM)	4.7	6.4	15.1	7.8	6.2	3.9	9.4
PBI (en US\$ MM)	52,743	25,124	62,741	20,008	12,324	47,431	66,352
PBI per cápita	10,970	3,944	3,839	2,478	2,026	12,072	6,301
<b>Situación de las Asociaciones Público Privadas</b>							
¿Ley APP?	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí, en estudio nueva ley
¿Unidad APP?	CNC	PROESA	ANADIE	COALIANZA	Pro Nicaragua	No	No
¿Experiencia APP?	Varios sectores	Energía	Energía	Varios sectores	Energía	Varios sectores	Varios sectores
Competitividad para desarrollar APP* (Infrascopes 2017)	62	65	62	65	64	51	49

## Proyectos en estudio a desarrollarse por medio de APP

Se estima que los proyectos de APP en estudio en la región representan un monto mayor a US\$ 9,000 millones de inversión. Sin considerar energía, que en el 2016 habían proyectos en estudio de impacto ambiental por US\$1,600 millones.

Tipo de Proyecto	Costa Rica	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Panamá	Rep. Dom
Energía	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Carreteras	✓	✓	✓	✓	✓		
Aeropuertos	✓	✓	✓				
Trenes	✓		✓				
Oficinas Públicas		✓	✓				

Es vital que los gobiernos de la región comprendan que es necesaria y conveniente la participación del sector privado por medio de las APP para reducir la brecha en el sector de infraestructura, como ha sucedido a nivel global. También es importante la participación del sector privado ayudando a los Estados a planificar y hacer los estudios de preparación de los proyectos sin importar la forma en que se contraten.

Para incentivar el desarrollo de las APP, lo primero es dar a conocer a la ciudadanía y a las instituciones del Estado, las ventajas que traen los APP como mecanismo de suministro de infraestructura. Es imprescindible el fortalecimiento del marco regulatorio de las APP, para facilitar la atracción de inversión extranjera. Desarrollar un marco jurídico que dé certeza jurídica y garantice transparencia y competitividad, es primordial.

Se tiene que crear una Unidad de APP, encargada dentro del Estado de coordinar y promocionar los proyectos, que trabaje junto a consultores expertos en la estructuración de proyectos de APP.

Se debe de establecer que todo proyecto con un monto de inversión mínimo o que reúna ciertos requisitos, se debe de evaluar su conveniencia de desarrollar por medio de APP versus contratación tradicional. Es necesario mejorar la capacidad del Estado en la planificación, priorización, preparación, estructuración y ejecución de proyectos de infraestructura, en donde la contratación de firmas consultoras de prestigio internacional, es primordial para su éxito y asegurar su viabilidad comercial y bancabilidad.

**Es importante entender que para el éxito de un proyecto de APP, este se tiene que estructurar buscando cuatro objetivos principales, todos de igual importancia:**

**1 Satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía:**

Debe siempre tenerse presente que el destinatario final de las APP es la ciudadanía que será la usuaria del proyecto. La ciudadanía es por y para quien, se crea la APP. El conocimiento de sus características, necesidades y expectativas, es clave para el éxito del proyecto. Son los que finalmente deciden la demanda del proyecto, de la cual depende su viabilidad financiera. Una adecuada socialización del proyecto es de primordial importancia para su éxito.

**2 Solución técnicamente eficiente:**

Se tienen que alcanzar los requerimientos técnicos mínimos que hacen que el proyecto cubra eficientemente las necesidades que el proyecto busca satisfacer. Se tiene que tener siempre en cuenta que la solución a diseñar, debe de estar dentro de un presupuesto que haga que el proyecto sea comercialmente viable.

**3 Su viabilidad comercial:**

Los riesgos del proyecto y su rentabilidad, tienen que ser atractivos para que un Inversionista Privado tenga interés en desarrollar el proyecto. La regla es que el riesgo debe de quedar en la parte que puede administrarlo de la mejor manera y al menor costo. El proyecto a desarrollar, más que un proyecto de ingeniería o servicios, es un negocio, y como todo negocio, tiene que ser comercialmente viable para que pueda implementarse exitosamente.

**4 Su bancabilidad:**

Las entidades financiadoras tienen que estar de acuerdo con la distribución de riesgos y las condiciones del proyecto a financiar. Es importante siempre recordar que sin financiamiento no existe proyecto, no importa que tan bueno sea técnicamente el proyecto. Dado que un proyecto de infraestructura al momento de buscar su financiamiento no está construido ni operando, el financiamiento se basa en gran parte en los estudios de factibilidad. De ahí que es primordial que los mismos sean realizados por firmas consultoras de prestigio internacional, para darle confianza a inversionistas privados y financiadores. Se debe tener en cuenta que conseguir financiamiento de cientos de millones de dólares para un proyecto de infraestructura que se financia bajo modalidad Project Finance,<sup>1</sup> es siempre complejo y toma mucho tiempo lograr el cierre del mismo. Igual de importante es considerar que los recursos para el financiamiento de estos proyectos son escasos y que hay que competir por ellos con distintos proyectos en diferentes países.

<sup>1</sup>El project finance es una técnica de financiamiento por medio de la cual se financian proyectos de largo plazo, principalmente de infraestructura pública, los cuales conllevan un alto costo y un largo período de recuperación. Se constituye un SPV o sociedad de propósito especial, cuyo único objetivo es financiar, construir y operar el proyecto, sin poder realizar otros negocios ni asumir nuevo financiamiento. Generalmente el aporte de capital de los promotores del proyecto es bajo (20% a 30%) y se requiera un alto apalancamiento (80% a 70%), donde la estructura de financiamiento necesaria para la realización del proyecto, será pagada exclusivamente con el flujo de caja que generará la explotación del propio proyecto y la única garantía de los financiadores son los activos del proyecto.

## SOBRE NOSOTROS

Nuestra presencia a nivel global, nos permite aprovechar el conocimiento y las experiencias de nuestros hubs de infraestructura para conectar los agentes claves involucrados y lograr mejores estrategias.

- Somos reconocidos a nivel global como firma líder en asesoría financiera y estructuración de proyectos de infraestructura, con un entendimiento profundo del sector y sus stakeholders.
- Contamos con un equipo multidisciplinario de profesionales con amplio conocimiento financiero, legal, gestión de proyectos, ambiental y tributario en infraestructura, liderado por expertos en el sector a nivel nacional e internacional.
- Con enfoque One-Firm que reúne oficinas nacionales de todo el mundo en una estructura operativa única, brindamos un servicio de forma independiente, ofreciendo la solución óptima en la estructuración y financiamiento de proyectos de infraestructura.

## RECONOCIDOS A NIVEL GLOBAL



PFI seleccionó a EY como la mejor firma en la categoría "Asesor Financiero Mandatos Ganados" del 2014 y 2015.



Dealogic escogió a EY como la mejor firma en PFI/APP, categoría "Transacciones Cerradas"



IJ Global premió a Tisur con la "Transacción de Transportes del Año en Perú", donde EY fue Asesor Financiero.



Partnership Awards nombró a EY como la mejor consultora en infraestructura por el proyecto North West Rail Link PPP, Australia 2014.

**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](http://www.ey.com).

© 2018 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 de algún contenido en esta publicación. Sobre cualquier asunto en particular, referirse al asesor apropiado.

[ey.com](http://ey.com)



## ▶ CONTÁCTENOS

### **Luis E. Artavia Gutiérrez**

Socio Director de Transacciones  
Centro América y República Dominicana  
(506) 2208-9800  
[luis.artavia@cr.ey.com](mailto:luis.artavia@cr.ey.com)

### **Gustavo A. Ortiz Madrigal**

Director de Infraestructura  
y Project Finance  
Centro América y República Dominicana  
(506) 2208-9802  
[gustavo.a.ortiz@cr.ey.com](mailto:gustavo.a.ortiz@cr.ey.com)



# TOONIC

## Un emprendimiento con corazón de artesano

**Entrevista a:**  
José España  
Propietario

**Por: Cecilia Rivera**  
Master en Mercadeo  
Universidad Centroamericana  
José Simeón Cañas

**¿Qué le motivó iniciar este emprendimiento? ¿Cuáles fueron las razones?**

He tenido la oportunidad de trabajar en el área rural de San Salvador y ciudad Guatemala y he sido testigo de muchas injusticias con las personas. Luego, a raíz de un accidente que tuve, reflexioné que tenía que hacer algo importante en mi vida, algo que dejara huella y decidí empezar con un negocio que pudiera beneficiar a otras personas y así empezó la idea de TOONIC. Después surgió la oportunidad de un local cerca de la UCA y comenzamos con este negocio de ropa artesanal y a trabajar con los artesanos. Tenemos artesanos que colaboran con nosotros de Ilobasco, La Palma, San Sebastián y algunas bordadoras de Santa Ana, en El Salvador, y luego de Guatemala de Antigua Guatemala, de Sololá, Cobán y de México artesanos que están en Chiapas y Campeche.



### ¿Qué significa TOONIC?

TOONIC es una palabra Cachiquel Maya que es el verbo ayudar, es ayudando. Nuestra filosofía es esa, nosotros crecemos entre más nos vamos ayudando. Después del accidente la gente de los pueblos me dijeron por qué no te llevas estos productos y los vendes y después nos pagas. Pero yo les dije, no esto es lo que ustedes hacen. Pero ellos me dijeron, pero tú nos has ayudado y por eso te queremos ayudar. Con la ayuda de ellos, y con un capital que tenía logre iniciar el negocio que hoy conocemos como TOONIC.

### ¿Cómo definiría su negocio? ¿Qué productos se pueden adquirir en TOONIC?

Nosotros comercializamos productos artesanales, estamos con visión de producción para eso estamos creando una red de artesanos. Pero vamos despacio lo estamos iniciando aquí en El Salvador, pero necesitamos que la red cuente con los mejores artesanos.

En TOONIC ofrecemos productos hechos a mano: textil, cuero, en barro, bisutería, zapatos, todos los pueden adquirir aquí con nosotros. En la ropa artesanal tenemos blusas de mujer y camisas de hombre, shorts de hombre y mujer. También traemos chumpas para la época de frío. También comercializamos carteras de tela y de cuero con tela de diversos tamaños; mochilas, porta laptops, billeteras y cosmetiqueras.

También pueden encontrar bisutería artesanal, jabones y aceites artesanales.

### ¿Cómo ha sido la aceptación de la ropa y accesorios artesanales de parte de los consumidores? ¿Adónde se pueden adquirir?

Al principio teníamos una gran duda e incertidumbre de la aceptación, pero desde el principio que abrimos les llamamos la atención a los estudiantes, extranjeros y a todo el público, como es que ofrecíamos cosas tan simpáticas y llamativas. En cada producto se nota el cariño, amor, pasión e interés del artesano y como es obra de las manos y de la inspiración humana, se mira la huella y la creatividad de ellos, por eso a la gente le agrada.

Pero ya hemos tenido gente que nos dicen cosas negativas. Sin embargo, entre un 85% a 90% de las personas les gusta lo que hacemos y nos motiva a seguir adelante.

Eso es lo que nos ayuda a sostenernos, ya que manejamos una filosofía de que tenemos que ser justos con los artesanos de pagarles lo que se merecen. Aunque ellos son buenos con nosotros y nos ofrecen descuentos, también nos interesa reconocer su labor. Debido a esto, el precio de nuestros productos al público es bien accesible y también por eso les gusta.

La mayoría de nuestros clientes alrededor del 70% son nacionales que son fieles a nosotros y un 30% de extranjeros que nos piden que les enviemos los productos o son algunos familiares o amigos de los clientes nacionales, pero que viven en Estados Unidos y les solicitan les envíen los productos.

Nuestros productos los pueden encontrar en nuestro local en Antiguo Cuscatlán esquina opuesta a los sorbetes Boston por la entrada peatonal de la UCA. También tenemos Facebook e Instagram en donde puede contactarnos vía Chat. También participamos en ferias como Consuma, El Mercadito, Agro Expo, y a veces nos invitan a la fiesta de diciembre en Antiguo Cuscatlán. En Semana Santa estaremos en Panchimalco.

Nuestro objetivo es que nuestros clientes se vayan contentos y regresen.



### ¿Qué retos o proyectos a futuro se visualizan para TOONIC?

El reto más grande es que queremos crear una marca fuerte que TOONIC sea el paraguas que abrigue a varios de los artesanos de El Salvador, Guatemala y México. Que la gente tenga confianza que nuestros artesanos son bien tratados, que nuestros productos son de buena calidad, y también que la gente nos reconozca porque nuestro servicio es con humildad y con respeto a las personas.

Queremos transmitirles nuestra filosofía y que sientan ese calor humano que compartimos con los artesanos.

Además, organizarnos para producir productos diseñados por nosotros y confeccionados por la red de artesanos. Y una visión a futuro sería exportar a otros países para que el pago por el esfuerzo sea más justo para nuestros artesanos.

### ¿Qué consejos le daría a una persona que quisiera iniciar su propio negocio?

Lo primero es asesorarse con expertos, con personas expertas en contabilidad, mercadeo, finanzas, producción para que esa capacitación ayude a tomar decisiones certeras desde el principio. Lo que he aprendido es que las decisiones que uno toma pueden llevar al éxito o fracaso del negocio. Cuando se empieza, puede empezar solo, pero luego se le van sumando más personas y se vuelve una mayor responsabilidad.

Así que primero es capacitarse, auxiliarse de expertos y arriesgarse, porque como bien dicen el que no arriesga no gana. El empresario siempre está arriesgando, y aprende de cinco a sacarle cien porque por detrás hay mucho análisis, hay muchas estrategias y mucha inteligencia para tomar decisiones certeras.

# ¿Mi casa y mi carro son Activos?



Por: **Paul Granados**

Máster en Finanzas y Máster en Dirección de Empresas

Catedrático de la Universidad Centroamericana

José Simeón Cañas (UCA)

pgranados@uca.edu.sv

Según definiciones contables un activo es un bien tangible o intangible, propiedad de una empresa o persona natural y un pasivo es una deuda o un compromiso que ha adquirido una empresa, institución o individuo. Sin embargo, estos conceptos muchas veces no son extrapolables a las finanzas personales, según Robert Kiyosaky autor del libro "Padre Rico, Padre Pobre" un activo es una propiedad que pone dinero en tu bolsillo y un pasivo es una propiedad que saca dinero de él.

Si nos remitimos a la definición tradicional de activos, se podría decir que una casa o un carro son "activos" porque cumple con la condición de ser "propiedad", no obstante, en la práctica nos encontramos con el hecho concreto que el carro de uso personal no es una fuente generadora de dinero, más bien es una fuente de egresos de dinero (pago de matrículas, combustibles, reparaciones, etc.). Lo mismo ocurre con las casas para usos habitacionales, son bienes que tiene asociados egresos como: pago de hipoteca, seguros, servicios básicos, mantenimientos, entre otros, por dicha razón y atendiendo al concepto moderno de activos y pasivos en las finanzas personales, las casas, carros y cosas que se utilizan para el uso particular **NO SON ACTIVOS**.

Con esto no te quiero decir que comprar una casa es algo malo, lo verdaderamente importante, más allá de comprar o no un bien de capital, es comprender el concepto real de activo y pasivo en las finanzas personales, por ejemplo: Si se adquiere una casa con el propósito de arrendarla y así generar un flujo de dinero mensual mayor a los gastos asociados al bien,

entonces puedes decir con certeza que tienes un "activo", ahora bien, si adquieres la casa para propósitos de vivienda familiar, el bien sólo generarán flujos de efectivo de salida en tu bolsillo por lo tanto tienes un "pasivo".

De modo que, una casa o un carro puede ser un activo o un pasivo, dependiendo de las palabras más importante en los negocios: **¡EL FLUJO DE EFECTIVO GENERADO!**

En conclusión, si el recurso que posees deja un flujo de dinero positivo en tu bolsillo entonces es un activo, por el contrario, si el bien que posees retira dinero de tu bolsillo es un pasivo.

Antes de finalizar me gustaría hacerte la siguiente pregunta: Si te jubilas hoy, ¿qué bienes te seguirán generando flujos de efectivo a lo largo de tu vida?. Si tienes una respuesta a esta pregunta entonces tienes activos reales, de lo contrario es un buen momento para empezar a trabajar en la construcción de estos.

**¡No llares activos a lo que realmente son pasivos!**, recuerda que el conocimiento es poder y mientras más te eduques financieramente, más cerca estarás de esa anhelada libertad financiera que buscas.

# VOCES VITALES EL SALVADOR

## Entrevista a Verónica Castro

Arquitecto, Maestría en Administración de Empresas, M.B.A., del INCAE. Ha formado parte de la junta directiva de Voces Vitales desde 2013. A la vez, participa en la junta directiva de la Fundación Ayúdame a Vivir y presidió la Asociación de Graduados de INCAE (AGI).



### ¿Cómo ven el avance en el país del empoderamiento femenino como un medio para erradicar la discriminación, la brecha salarial y la violencia contra la mujer?

El empoderamiento femenino es un tema que cada vez se está escuchando más. Hablamos de que las mujeres estamos abriéndonos un espacio en todos los lugares donde nos desempeñamos. Sin embargo, en muchos casos no se observan acciones concretas que nos permitan eliminar la discriminación, la brecha salarial y la violencia contra las mujeres. Se necesita que nosotras nos cuestionemos sobre nuestras capacidades y que demostremos que, como los hombres, podemos hacer muchas cosas en cualquier ámbito; desde los lugares de trabajo se debe procurar el equilibrio con posiciones laborales y salarios iguales, por ejemplo, hay empresas que ahora no ven fotografía ni nombre de un candidato, sino sus capacidades, y eso es bueno.

Las mujeres cada día nos estamos educando más, también conociendo más sobre nuestros derechos. Por nuestra parte, debemos ser conscientes de dónde estamos y de lo que queremos lograr en todos los aspectos de nuestra vida, en nuestra profesión, en la vida familiar, personal, etc., y también pensar la manera en que lo vamos a lograr. Lo que cada una haga desde su lugar es importante y abona a que el empoderamiento femenino sea una realidad.

### ¿Cómo surge Voces Vitales? ¿Cuál es el principal objetivo de Voces Vitales en El Salvador?

Voces Vitales El Salvador se pone en marcha en septiembre del 2008 por un grupo de líderes salvadoreñas creen firmemente que el empoderamiento de las mujeres y el fortalecimiento de su potencial y liderazgo; tiene un impacto significativo en sus vidas, sus comunidades y la nación en general.

En el país, trabajamos específicamente para lograr el empoderamiento económico de las mujeres, alentán-

dolas a desarrollar y ejercitar sus habilidades; lo hacemos a través de la educación, la mentoría y las redes de negocios. Buscamos que las mujeres sean agentes de cambio y transformen su vida, la de su familia, su lugar de trabajo y su comunidad.

### ¿Quiénes son los actores clave que participan en todo el esfuerzo que realiza Voces Vitales?

Atendemos a mujeres líderes, profesionales, empresarias y emprendedoras, a quienes les brindamos herramientas para que adquieran nuevas aptitudes y conocimiento, a través de nuestra Red de Mujeres de Negocio, de nuestros programas de mentoría y de asistencias técnicas. Ellas son las principales, sus ganas de tomar la rienda de su vida y de mostrar sus capacidades.

Nuestro equipo, desde la Junta Directiva hasta cualquier persona que busca y trabaja oportunidades para las salvadoreñas.

Asimismo, trabajamos de la mano con organizaciones afines, empresa privada, entre otros, que brindan herramientas para el desarrollo a las mujeres corporativas y empresarias, que son la razón de ser de nuestra institución.

### ¿Cómo ha sido la respuesta a todos esos esfuerzos de la principal beneficiaria de Voces Vitales: la mujer salvadoreña?

Durante los casi 11 años de Voces Vitales en El Salvador, hemos establecido un programa de mentoría exitoso que nos permite apoyar el desarrollo personal y profesional de las mujeres a las que servimos, despertando el interés de microempresarias, pero también de grandes empresas que buscan desarrollar el talento humano con el que cuentan.

Además, muchas microempresarias buscan ser parte de nuestra Red de Mujeres de Negocios, donde impartimos temas de actualidad para las empresas, cómo sacar un costeo, cómo utilizar herramientas virtuales, y aspectos personales. Asimismo, dentro de ella, se da la oportunidad de formar redes que resultan fundamentales para el apoyo y el crecimiento de las emprendedoras.

A lo largo de estos años, también hemos desarrollado diferentes eventos en los que expertos mundiales nos hablan sobre negocios y emprendimiento, lo cual permite la actualización de conocimientos y que tengamos una mejor visión sobre el camino que deben seguir las empresas.

**¿Considera que la perspectiva de la mujer empresaria es diferente a la de un hombre? ¿Ella debería ser más humana, solo por ser mujer?**

Somos testigos de que algunas empresas están promoviendo la presencia de mujeres en altos puestos. Esto se da debido a que muchas mujeres están mostrando sus habilidades y siendo valoradas dentro de ellas. Es una realidad que las mujeres tenemos diferente forma de pensar que los hombres, vemos el mundo de distinta manera, y en esas diferencias es donde se encuentra la riqueza, porque todos podemos aportar, desde nuestro rol. Todos podemos aportar ideas valiosas que hacen mejorar las organizaciones.

**¿Qué significa liderazgo para Voces Vitales? ¿Cuál es la característica de las mujeres líderes?**

El liderazgo del que hablamos en Voces Vitales es ejercido por aquellas personas que utilizan sus capacidades, credibilidad y conexiones para beneficiar a otros. En pocas palabras es dar el ejemplo, en nuestra familia, comunidad, empresa. El poder que podamos tener como líderes, es necesario que lo usemos para empoderar a otros.

Liderazgo, es la manera en que podemos influir en las personas que nos rodean en los diferentes roles que desempeñamos y en cambiar la realidad. Las mujeres tenemos esa capacidad de influir, somos apasionadas para hacer lo que nos gusta, somos protectoras por naturaleza, entre otras características. Las mujeres líderes se preocupan por los demás, pero también por sí mismas, sabemos que, para poder desempeñarnos de la mejor manera en todos nuestros roles, primero debemos estar bien nosotras mismas y de esa manera, es posible dar lo mejor.

**¿Qué logros más significativos ha alcanzado Voces Vitales en su esfuerzo por capacitar a la mujer salvadoreña hacia el empoderamiento económico?**

Es importante destacar la cantidad de mujeres salvadoreñas a las que hemos podido llegar desde nuestro nacimiento, a través de todos los proyectos que hemos desarrollado con la ayuda de muchas instituciones. Por ejemplo:

PROGRAMA/ACCIÓN	Beneficiadas
<b>TALLERES DE CAPACITACIÓN</b> Red de Mujeres de Negocios, CRECEMUJER, EMPRENDEMUJER, CAFE MUJER (2013 -2018)	<b>8,145</b>
<b>PROGRAMA DE MENTORIA</b> Incluye Caminatas de Mentoría (2013 - 2018)	<b>786</b>
<b>PROYECTOS</b> Talleres de formación/capacitación y asistencias técnicas individuales (2013 - 2018)	<b>3,118</b>
	<b>12,049</b>

Hemos escuchado testimonios de personas que han recibido un par de horas de mentoría. En una ocasión, una aprendiz mencionaba que estaba por cerrar su negocio, y al recibir nuestro apoyo ha podido ver las cosas de manera diferente, tener otra visión y seguir adelante. Hace falta conversar sobre estos temas de negocios entre nosotras y apoyarnos.

También quiero mencionarles que gracias a las diversas intervenciones de VVES con diferentes programas, las beneficiarias han tenido impactos en sus negocios, por ejemplo, en algunos que se derivan del apoyo recibido de parte de USAID, se ha generado:

<b>TOTAL RESULTADOS ALCANZADOS</b> AGOSTO 2014 - JUNIO 2016	<b>TOTAL VENTAS GENERADAS</b>	us\$ 1,205,633
	<b>TOTAL INVERSIONES</b>	us\$ 439,875
	<b>TOTAL EMPLEOS (Fijos y temporales)</b>	410

### ¿Qué cobertura tiene Voces Vitales a nivel nacional?

La gran mayoría de acciones de VVES son desarrolladas en el área metropolitana de San Salvador, que es también donde se concentra la mayor parte de la actividad económica del país y por lo tanto el parque empresarial salvadoreño. No obstante, hemos realizado actividades en Santa Ana y en San Miguel con los diversos servicios ofrecidos. A esos municipios han asistido dueñas de negocios, empresarias y jóvenes mujeres con ideas de negocios que residen en los municipios aledaños a los mencionados. Hacia el año 2013, tuvimos la oportunidad de participar en el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal, en donde formamos cerca de 475 mujeres provenientes de los 50 municipios en los cuales fue ejecutado el proyecto.

Actualmente, estamos trabajando con jóvenes desde los 18 años que cuentan con idea de negocio, y desde El Salvador estamos coordinando un programa a nivel regional, de la mano con otros capítulos de Voces Vitales en Centroamérica.

### ¿Cuáles son los proyectos futuros más importantes de Voces Vitales?

Desde el año 2016, hemos venido ejecutando proyectos de mentoría a nivel regional con el apoyo de la Fundación Citi y de los cuales Voces Vitales ha sido el ente coordinadora nivel regional para tres países (Honduras, Guatemala y El Salvador) y con ello queremos consolidar el posicionamiento de VVES como hub (núcleo-impulsor) de las iniciativas que apoyan el empoderamiento económico femenino en Centroamérica y entre los capítulos de Voces Vitales de la región.

Otro de nuestros programas está dirigido para mujeres de 25 a 50 años, se está iniciando en El Salvador, Guatemala y Costa Rica, atendiendo a microempresarias que quieran hacer crecer su negocio.

De igual forma, se espera continuar trabajando con la empresa privada, en programas de mentoría "in house" (crecimiento profesional al interior de las empresas) y con ello ampliar este campo de acción para mujeres profesionales/corporativas. Como Voces Vitales nos sumamos al esfuerzo de estas empresas que quieren desarrollar a sus colaboradores por medio de este servicio.

Este año estamos aplicando a otros proyectos para ser socios implementadores de procesos relacionados con emprendimiento y desarrollo empresarial para poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

### ¿Cómo puede una mujer salvadoreña convertirse en beneficiaria de los programas que Voces Vitales imparte?

Cualquier mujer que esté económicamente activa y requiera de nuestro acompañamiento puede contactarnos y beneficiarse de nuestros programas, acercándose a nuestra organización a través de nuestras redes (Voces Vitales El Salvador, en Facebook, Twitter e Instagram), llamándonos (al 2219-6529) o a través de nuestro correo electrónico (coordinacion@vocesvital.es.org.sv). Durante el año lanzamos diferentes programas y eventos que pueden estar dirigidos a su perfil y que pueden servirle para su crecimiento personal y profesional.

CAMPUS



## UCA MEETING Back in Time

**U**CA MEETING nace como una iniciativa trabajada en conjunto entre el Seminario de Alta Gerencia y la oficina de Vinculación de graduados UCA. El objetivo de esta actividad fue brindar un espacio de reencuentro para los graduados de la Facultad de ciencias económicas, un espacio en donde pudieron recordar momentos de su vida de estudiante, compartir con compañeros y revivir buenos momentos en la universidad.

El evento se llevó a cabo el pasado Noviembre del 2018 en el centro polideportivo de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas y conto con la participación de 200 graduados de la Facultad de

ciencias económicas. Siendo la primera edición de dicho evento se optó por la experiencia lúdica, cena, música en vivo, karaoke y diversos sorteos. Todos los aspectos mencionados siguieron una línea temática por la cual el evento se nombró UCA MEETING BACK IN TIME.

El aporte recibido por parte de la Oficina de Vinculación fue vital para el éxito de dicha actividad. Dicha Oficina tiene como funciones, la vinculación entre los graduados y la universidad, fomentar lazos de comunicación y cooperación para toda la vida de tal manera que permita crecer y contribuir a la transformación de la realidad nacional.

CAMPUS



## Networking de Emprendimiento Universitario

**E**mprende U nace como una iniciativa del Seminario de Alta Gerencia con la finalidad de convocar a la mayor cantidad posible de Emprendedores Universitarios del país para brindar asesoramientos sobre los principales retos que ellos mismos tuvieron la oportunidad de transmitir a través de un formulario de inscripción.

Entre los asesoramientos proporcionados se encuentran: Asesoramiento sobre registro de empresa y marca comercial, Marketing digital, Teoría y práctica sobre Networking ; esto con la finali-

dad de fortalecer sus emprendimientos y sus ideas de negocios.

El evento se llevó a cabo en el auditorio Segundo Montes, el pasado 31 de Enero de 2019 ,de 8:00 de la mañana a 4:00 de la tarde. Dentro del marco del evento se llevaron a cabo dos charlas magistrales: "Registro de empresa comercial y marca comercial" presentada por el Centro Nacional de registros ; "Marketing digital" por la Lic. Urania Yáñez de YANCOR y "Networking dirigido" presentado por Eliza Zaczkowska de la Universidad Rafael Landívar.



## Taller de Capacitaciones

**E**l Programa de Capacitaciones, tiene como finalidad que los estudiantes que participan en el SAG y estudiantes en proceso de trabajo de graduación, adquirieran, aprendan y/o desarrollen nuevas habilidades directivas para aplicarlas al ámbito laboral y social.

Entre los asesoramientos proporcionados se encuentran: Talleres de Negociación, Coaching Ejecutivo para un Liderazgo de Alto Impacto, Marketing Digital, etc.

Los talleres fueron impartidos por el Lic. Mario Cañas, Lic. Daniel Portillo, Lic. Ernesto Pacheco, Lic. Jaime Guevara entre otros.

Los talleres se llevaron a cabo en las instalaciones de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas iniciando en Octubre 2018 y finalizando en Enero 2019.

## Reconocimiento a los Mejores Trabajos de Investigación de las Carreras de Administración de Empresas y Mercadeo

El Reconocimiento a los Mejores Trabajos de Investigación de las Carreras de Administración de Empresas y Mercadeo es una actividad organizada por el Departamento de Administración de Empresas y busca, no solo premiar la originalidad, calidad y aporte que las investigaciones elaboradas por los egresados de las carreras mencionadas hacen a las Ciencias Económicas y Empresariales, sino también el fortalecimiento del espíritu investigativo de los egresados que realizan su proceso de graduación a través de la modalidad Trabajo de Graduación.

En esta ocasión, los tres mejores trabajos de graduación elaborados a lo largo de los Ciclos 02/2017 y 01/2018 fueron:

Tercer Lugar otorgado al tema "Estudio de caso de la empresa familiar Suministros Técnicos, del municipio de Santa Tecla, sobre el problema de continuidad a la siguiente generación" elaborado por Víctor Alberto Aguilar Rodríguez, David Arturo Gutiérrez Rosales y

Violeta Adriana Guardado Aurora, asesorado por José Guillermo Alger.

Segundo Lugar otorgado al tema "Análisis Clúster Aplicado al Diseño de Estrategias de Marketing" elaborado por Andrea Margarita Román Torres, Juan Alberto Rodríguez Herrera, Mirna Elizabeth Rosales Amaya y Douglas Torres Torres, asesorado por German Salvador Pocasangre.

Primer lugar otorgado al tema "Empleo Doméstico en El Salvador" elaborado por Fátima Gabriela Portillo Rosales, Ericka Vanessa Reyes Araujo, Yesika Alejandra Rodríguez Hernández y Zaira Marlene Sánchez Marroquín, asesorado por Judith Isabel Alvarado.

De igual manera, la premiación de los graduados ganadores se llevó a cabo el Sábado 26 de Enero de 2019 en el Auditorio "Elba y Celina" ubicado en el Edificio de Aulas "D", de 8:30 a 11:00 de la mañana.

## DIPLOMADOS 2019 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**Diplomado de  
Contabilidad para  
no Contadores**

**Diplomado Aplicado en  
Contabilidad para no  
Contadores  
(Semipresencial)**

**Diplomado  
de Impuestos**

**Diplomado en  
Gestión Presupuestaria**

**Diplomado en  
Herramientas de  
Planificación y Control  
Financiero.**

**Diplomado en Normas  
Internacionales de  
Información Financiera  
para PYMES**

**Información: Evelia Rivera [mrivera@uca.edu.sv](mailto:mrivera@uca.edu.sv) • 2210-6600 Ext. 585**

Todos los diplomados tienen acreditación de horas del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.