



TEMA CENTRAL

GESTIÓN

## Conductas erradas

Instituciones o empresas deben identificar fallas organizacionales, porque pueden afectar los objetivos y valores, y disminuir el rendimiento y la productividad en el largo plazo.

PÁGS. 6 Y 7



ENTREVISTA

SERGEI WALTER

## Futuro asegurado

El rubro de los seguros es muy profesional, pero muestra escasa incidencia en los sectores mayoritarios del país.

PÁG. 9



EMPRESARIALES



INNOVACIÓN

## Proyectos integrales

DecoCity es un complejo que reúne empresas de diseño, construcción y arquitectura, que en un solo lugar dan soluciones a clientes que desean remodelar su vivienda u oficinas. PÁG. 11

# E-COMMERCE VENTAS ÁGILES

GUATEMALA ESTÁ A LA ZAGA EN EL COMERCIO EN LÍNEA, QUE AUMENTA EN TODO EL MUNDO.



Ilustración Prensa Libre: MYNOR ALVAREZ

INDICADORES

## Ambiente favorable

Guatemala es el mejor posicionado de CA en clima de negocios. PÁG. 4



PYMES

## Sabores exitosos

Grupo Alza exporta especias y aperitivos al Istmo y a México. PÁG. 8



NEGOCIOS

## Potenciar las ideas

Escuela de Emprendedores crea programa para jóvenes. PÁG. 9

## COMPRAS EN LÍNEA

# A UN SOLO CLIC DEL CLIENTE

POR GUILLERMO I. RAMÍREZ

giramirez@prensalibre.com.gt

**E**l e-commerce o comercio electrónico es un tema poco abordado en Guatemala, aunque no se puede descartar que en el futuro próximo se convierta en la mejor opción de las empresas para vender sus bienes o servicios.

El e-commerce se refiere a todas las transacciones electrónicas en internet. Se trata de comprar desde la computadora sin necesidad de levantarse de la silla.

Los dispositivos móviles se han convertido en uno de los principales medios para ingresar en internet y efectuar transacciones comerciales. El mundo está invadido por teléfonos inteligentes, tabletas y computadoras portátiles, que cuentan con aplicaciones para negociar, impulsadas por la gran cantidad de conexiones rápidas de banda ancha y Wi-Fi, y el aumento explosivo de la cobertura de la red.

La firma IHS iSuppli calculó que se venderán unos 34 millones de tabletas a escala mundial en el 2012. El año pasado fueron 17 millones.

Un estudio publicado por la empresa Analysis Mason revela que en el 2014 habrá mil 700 millones de teléfonos inteligentes en el mundo.

Datos de Pingdom indican que el tráfico de internet por medio de dispositivos móviles ya es del 10% del total, cuando en el 2010 era de apenas el 3.8%.

Para el 2014, el Boston Consulting Group calcula que el 32% de los usuarios de todo el mundo utilizará teléfonos móviles inteligentes.

Las últimas cifras publicadas en el sitio web de Internet World Stats muestran que a finales del 2011 Guatemala contaba con el mayor número de usuarios de internet en Centroamérica, dos millones 280 mil, de una población aproximada de 14 millones 713 mil 763, según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística. La penetra-

EL COMERCIO ELECTRÓNICO SE EXPANDE A ESCALA MUNDIAL, PERO EN GUATEMALA AÚN NO DESPEGA.



Foto Prensa Libre: ARCHIVO

**PAGOS CON** tarjeta incentivan el e-commerce.

CONTINENTE CONECTADO

## COMERCIO ELECTRÓNICO EN AL Y EL CARIBE CRECE 42.8%

**E**l comercio electrónico en Latinoamérica representó un gasto total de US\$43 mil millones entre el 2010 y el 2011, un alza de 98.5%, cifra que representa el doble de las ventas en la región durante el 2009. Según el estudio "Comercio electrónico en América Latina", la región ha mostrado un importante crecimiento en este tipo de transacciones, lo que se debe a factores como mayor

seguridad y confianza al comprar, plataformas comerciales derivadas de nuevos actores, como el "social commerce" —comercio por plataformas sociales—, reformas gubernamentales que contribuyen a incentivar el e-commerce, mejoras en los índices de bancarización y un mayor uso de los medios de pagos electrónicos, como las tarjetas de crédito.

Los países de América Latina y el Caribe que pre-

sentaron una mayor participación en el gasto total por comercio electrónico incluyen a Brasil, con 59.1% de las ventas de comercio electrónico a consumidores, seguido por México, que registró un 14.2%. Por su parte, el Caribe aportó un 6.4%; Argentina, 6.2%; Chile, 3.5%; Venezuela, 3.3%, y Centroamérica, que contribuyó con el 2.4% de los intercambios en línea durante el año pasado, afirma el estudio.

ción de la red alcanzaba al 15.05% de la población guatemalteca. Aunque este dato es bajo, la fuerte apuesta de la telefonía celular potencia la capacidad de transar por medio de internet.

### DETALLES

En el ya lejano 2004, los guatemaltecos gastaron US\$18 millones en compras de boletos aéreos, libros, música y software, según un reporte de Visa Internacional. Para años más recientes no se dispone de datos confiables sobre este gasto.

El estudio "Comercio

electrónico en América Latina", de América Economía Intelligence, auspiciado por Visa, reveló que entre el 2010 y el 2011 el comercio electrónico creció un 42.8% en la región, con un gasto total de US\$43 mil millones, el doble de ventas electrónicas registradas en el 2009. El documento apunta que se espera un crecimiento del 26% en el comercio electrónico para el 2012, y del 28.5% para el 2013.

Bruno Mertins, gerente general de Turansa, una empresa especializada en el diseño, promoción y operación de giras

turísticas, asegura que su compañía ha tenido éxito gracias al uso de redes sociales y del e-commerce. El negocio se encuentra ligado e integrado a Twitter, Youtube, Facebook y Flickr, para facilitar el mercadeo de la marca.

Mertins refiere que por medio del e-commerce ha

logrado globalizar su empresa. Considera que el e-commerce le ahorra costos, pero la inversión inicial es el principal determinante que incide en que los empresarios todavía no se decidan a implementar esa herramienta digital, porque es costosa. "En el sector del turismo de Guatemala hay tres o cuatro empresas que cobran en línea", asegura.

Apunta que en el país aún no se ha legalizado el e-commerce y al no estar legislado, los empresarios y emisores de tarjetas temen por los fraudes. "Para que el país crezca en este

comercio, como lo han hecho otras naciones del mundo, hay que hacer un marco legal, porque a nivel global la única forma de poder crecer es con el e-commerce", afirma el empresario.

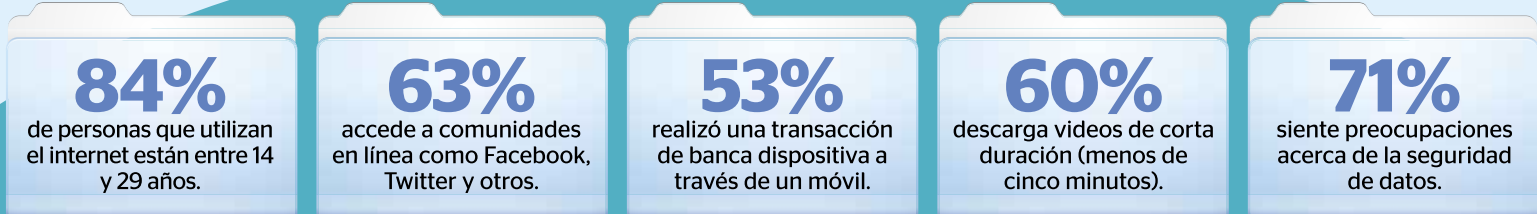
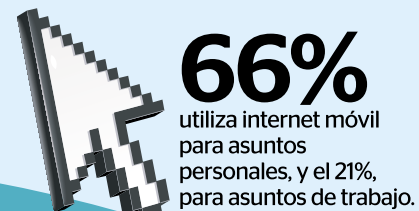
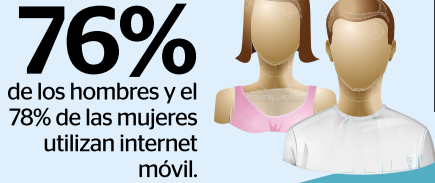
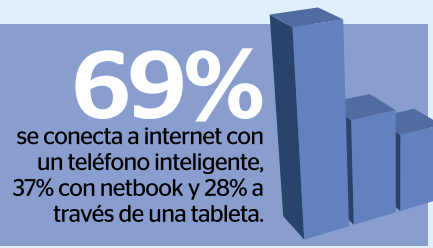
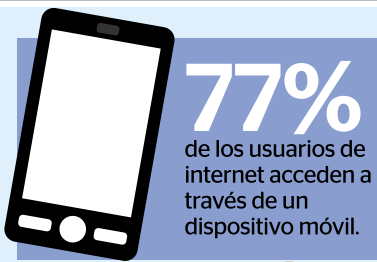
Mertins cree que Guatemala aún está en pañales en cuanto a comercio electrónico, porque muchos se mercadean, pero no pueden cobrar en línea y cerrar la venta.

En Guatemala, solo las empresas Credomatic y Visanet avalan las transacciones de las tarjetas de crédito, apunta Ricardo Azurdia, director general de

EN EL 2012 HAY MÁS DE 20 MILLONES DE TELÉFONOS CELULARES EN USO EN GUATEMALA.

## Impacto de la red

Una encuesta realizada por Accenture en 13 países de Europa, que incluyen Irlanda y el Reino Unido, además de América Latina y el sur de África, detalla el ingreso a internet a través de dispositivos móviles y confirma que el uso de la red móvil sigue una trayectoria ascendente.



## DATOS DE GUATEMALA



Fuente: Accenture, estudio Mobile Web Watch 2012 y la SIT

Shiftt, empresa dedicada a desarrollar soluciones de internet.

Explica que el e-commerce es una de las muchas categorías con que cuenta el internet, que en el país no se ha desarrollado por las altas tarifas que fijan los avales de las tarjetas de crédito para el cobro, lo que desmotiva a la gran mayoría de los emprendedores. "Es difícil impulsar el comercio electrónico en los países en vías de desarrollo, porque los requisitos para montar un sitio con e-commerce son muy altos", dice Azurdia. El directivo admite que

es difícil dar una cifra exacta de cuánto es lo que se comercia electrónicamente, pero cree que es muy poco comparado con países desarrollados. "Conforme crezcan los jóvenes que traen implícita la tecnología en su vida, el mercado del e-commerce se incrementará. En este momento, en que la mayor parte de la Población Económicamente Activa aún no se siente cómoda con la tecnología, no crecerá", detalla el gerente de Shiftt.

Según un estudio efectuado en el 2011 por esta empresa, el 16% de los usuarios de internet algu-

na vez habían comprado en línea. En números redondos serían alrededor de 365 mil usuarios del e-commerce.

El presidente de la Cámara Empresarial de Comercio y Servicios (Cecoms), Guillermo González, lamenta que a pesar de que Guatemala cuenta con una de las mejores plataformas de infraestructura telefónica, las empresas han hecho pocos cambios importantes. "Solo las empresas

transnacionales y de negocios que cuentan con un comercio exterior muy activo utilizan el e-commerce, pero debemos implementar estas herramientas para ser más eficientes", explica. González afirma que hay iniciativas importantes de comercio electrónico en el Gobierno, especialmente en temas fiscales, y estos son pasos importantes que ayudan a hacer eficiente, transparentar y mejorar las transac-

**SOLO 17 DE CADA CIENTO GUATEMALTECOS CUENTAN CON ACCESO A INTERNET.**

Infografía Prensa Libre: MYNOR ÁLVAREZ

ciones, con ahorro de tiempo, papel, espacio y mano de obra. "El e-commerce está en la industria de ventas por catálogo, bancos y empresas de telecomunicaciones", expresa González.

Las redes sociales han tomado un gran auge en Guatemala. Al 24 de octubre del 2012 los usuarios de Facebook eran 2 millones 234 mil 700, de acuerdo con el sitio de internet [www.socialbakers.com](http://www.socialbakers.com).

El grupo más numeroso de usuarios está entre 18 y 24 años. El 56% de usuarios son hombres, y el 44%, mujeres.

## MILLONARIOS INGRESOS

### Internet y gigantes

En un artículo del diario español *El País*, Santiago Millán señala que la crisis económica que se vive en el mundo no ha logrado frenar el crecimiento de internet. Más bien, al contrario. Las grandes empresas de la red han mantenido un avance imparable desde el 2008, como si no se hubiera producido ningún tipo de recesión. "Los gigantes estadounidenses de internet, Amazon, Google, eBay y Yahoo, registraron ingresos superiores a US\$102 mil millones, un 102% más que en EL 2007", detalla Millán. Las cuatro empresas registraron en el 2011 una ganancia conjunta de US\$14 mil 97 millones, un 147% más que la cifra alcanzada en EL 2007, antes de que comenzara la crisis económica. Para Millán, este crecimiento demuestra que la mayoría de personas han decidido recurrir cada vez más al internet para hacer sus compras. La medidora de audiencias ComScore publicó recientemente que el comercio minorista online en EE. UU. superó los US\$161 mil 500 millones el año pasado, 31% más que hace cinco años. Los ingresos de Google en el 2007 fueron de al menos US\$16 mil 593 millones, y en el 2011 alcanzaron US\$37 mil 905 millones, es decir un aumento de 128%. "Esta fortaleza del popular buscador ha venido a indicar la consolidación, pese a la crisis, de actividades como la publicidad en internet", señala Millán en su artículo. Google también se ha expandido a negocios como los sistemas operativos para smartphones, donde el sistema operativo Android es líder, por delante del iOS de Apple.

# Mejora el clima de negocios



Foto Prensa Libre: ARCHIVO

POR CARLOS TÁRANO  
ctarano@prensalibre.com.gt

## GUATEMALA RECIBE UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL DEL DOING BUSINESS Y SE UBICA COMO EL PAÍS MEJOR SITUADO DE CENTROAMÉRICA.

El reporte *Doing Business 2013: regulaciones inteligentes para pequeñas y medianas empresas* hace una mención específica a Guatemala como una de las seis economías latinoamericanas que más han mejorado su ambiente de negocios desde el 2005.

Junto al país centroamericano, el estudio del Banco Mundial (BM) y de la Corporación Financiera Internacional (IFC, en inglés) menciona en este mismo rango a Colombia, Perú, México, Uruguay y República Dominicana. Guatemala ocupa este

año el puesto 93 de una lista de 185 economías, el mejor posicionado de las naciones centroamericanas.

En particular, el *Doing Business 2013* señala que en el período de junio del 2011 a junio del 2012, Guatemala impulsó una reforma para facilitar la obtención de permisos para la construcción. Pese a ello, el país ocupa el puesto 94 en el indicador "Tratos para permisos de construcción", lastrado porque toma 158 días conseguirlos, luego de 11 procedimientos legales.

**GUATEMALA HA** facilitado el ingreso en el mercado de la construcción, pero aún demanda 158 días obtener un permiso.

El estudio del BM y el IFC menciona a Costa Rica y Panamá como los países del Istmo que más han hecho para mejorar su clima de negocios en el último año. Así, el gobierno costarricense facilitó el proceso para obtener licencias de construcción al implementar sistemas de aprobación en línea. También mejoró el acceso a información crediticia, facilitó el pago de impuestos municipales por medios electrónicos y la apertura de empresas, al dinamizar el procedimiento de permisos sanitarios. Ocupa el

puesto 110 del ranking.

Panamá, por su parte, ocupa el puesto 61, luego de que adoptó tres reformas: facilitar procesos para permisos de construcción, pago de impuestos a través de sistemas electrónicos y aumentar la rapidez con que se puede transferir una propiedad.

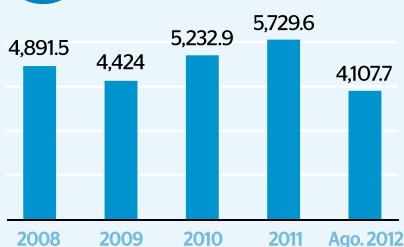
En Latinoamérica, el país mejor ubicado es Chile, en el puesto 37.

La lista mundial la encabeza Singapur, seguido de Hong Kong, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Dinamarca.



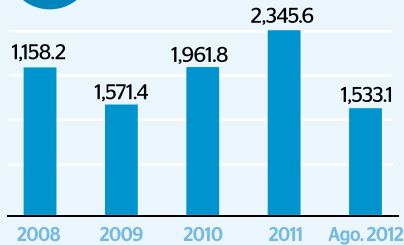
### Exportaciones industrias manufactureras

EN MILLONES DE US\$



### Importaciones de capital (sin transporte)

EN MILLONES DE US\$

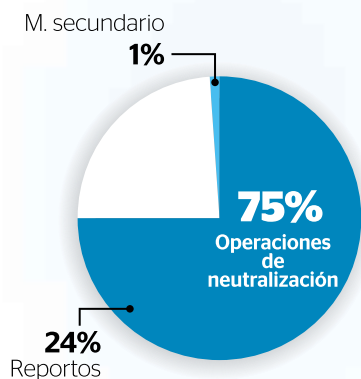


## AUMENTA LA ADICCIÓN A LOS ENERGIZANTES

En el 2011, las ventas totales de las bebidas con alto nivel de cafeína en Estados Unidos llegaron a US\$9 mil millones, según la revista *Beverage Digest*.

### VOLUMEN NEGOCIADO

(Del 1 al 29 de agosto del 2012)



## Disponibilidad para la inversión

### TÍTULOS DE DEUDA

(Del 1 al 24 de octubre del 2012)

EMISOR	MONEDA	TASA MÍN.	TASA MÁX.	PLAZO DÍAS MÍN.	PLAZO DÍAS MÁX.
Contécnica, S.A.	Quetzal	6.00	6.75	181	423
Central de Empaques, S.A.	Quetzal	5.00	5.00	335	335
Comercial Administradora, S.A.	Quetzal	5.50	8.00	351	1095
Arrendadora Administradora, S.A.	Quetzal	6.00	8.00	365	433

### ACCIÓN

EMISOR	MONEDA	TIPO DE ACCIÓN	VALOR NOMINAL	PRECIO
Inversiones Linóleo, S.A.	US\$	Preferente	1,000.00	1,000.00
Inversiones Preferentes, S.A.	US\$	Preferente	1,000.00	1,000.00
Sociedad de Inversión Guatemalteca, S.A. de C.V.	US\$	Común	1,000.00	5,000.00

Fuente: Bolsa de Valores Nacional

## A LARGO PLAZO

### Guatemalan stripes

Mauricio Garita  
mauriciogaritag@gmail.com

Guatemala es un país sumamente rico en arte, cultura y talento.

Esto lo pude comprobar hace dos semanas, cuando me encontré con una publicación en Facebook que decía "Guatemalan Stripe shoes", que son zapatos con tejidos típicos del país. Sobre la foto de los zapatos había dos mil 300 comentarios —tan solo dos horas después de publicada la foto—, la mayoría en inglés, que decían que eran lo más bello que habían visto y que querían adquirir un par. La empresa que vende los zapatos está establecida en Estados Unidos y es uno de los mayores impulsores de la moda.

Así que me aventuré a poner en el buscador las palabras "Guatemala Stripes", que puede ser traducido, para

aquellos que vivimos en Guatemala, como tejido típico, o de ahora en adelante, "tela guatemalteca". La multinacional Reef, conocida por su indumentaria de playa, creó una línea de vestidos de baño inspirados en nuestras telas típicas, con un precio de US\$70. ETSY, página web que vende artículos de la moda llamada *bohemian chic*, promueve chaquetas y bolsas de mujeres con tejidos típicos, cuyos precios están entre US\$50 y US\$70. La marca Hill-Side ha desarrollado desde pañuelos hasta collares con las telas típicas y es uno de sus productos más vendidos. ¿A dónde voy con todo esto? A que Guatemala está creando tendencia

en la moda con sus telas típicas, y aquel que conoce las leyes de la oferta y la demanda sabe que cuando algo está de moda, la gente paga por tenerlo.

Guatemala genera moda a escala mundial y eso me enorgullece. Durante mi juventud siempre fui de los que andaba con una pulsera de tela guatemalteca en la mano derecha y una en el tobillo izquierdo.

En el mundo de la moda las tendencias son una gran influencia para el resto del mundo. Espero para bien que esta tendencia de Guatemalan Stripes permanezca a escala mundial como un símbolo de lo mucho que nuestro país tiene para ofrecer.

MÉXICO Y  
BUENOS  
AIRES, LOS  
MEJORES  
DESTINOS.

VISITANTES

# El turismo apuesta por América Latina

POR CARLOS TÁRANO  
ctarano@prensalibre.com.gt

Los grandes urbes, situadas en los extremos de la región latinoamericana, acaparan los mejores puestos de la oferta turística de la zona.

La Ciudad de México es, para Mastercard, el principal destino turístico en Latinoamérica; la capital argentina, Buenos Aires, encabeza el ránquin de mejores ciudades para el turismo en el área, de acuerdo con la revista especializada *Condé Nast Traveler*.

El estudio de Mastercard, en 132 ciudades latinoamericanas, proyecta un incremento en las visitas en este año, cuando se espera que lleguen a 16.6 millones, según el



Foto Prensa Libre.

**OFERTA CULTURAL** como este teatro de la calle Corrientes, es uno de los atractivos turísticos de Buenos Aires.

Índice Anual de Ciudades Globales de Destino. El mayor crecimiento será en las ciudades de Río de Janeiro, Quito, Bogotá y Lima.

## DESEMBOLSO

Pero no solo eso. El aumento de visitantes irá aparejado con una mejora en el desembolso que cada uno de estos hará

en las ciudades que visite. De este modo se espera que la capital mexicana termine este año con 3.5 millones de visitantes, cada uno de los

cuales dejará de media unos US\$600 durante sus días de estadía.

Detrás de México se encuentran Buenos Aires, Sao Paulo, Lima, Bogotá,

San José de Costa Rica, Santo Domingo, Río de Janeiro, Caracas y Quito.

El indicador de Mastercard agrega que este año habrá más turistas en México y Buenos Aires que en ciudades norteamericanas como San Francisco, Washington, Atlanta, Vancouver y Houston. La mayoría de turistas que visitan las ciudades latinoamericanas proceden de Estados Unidos y de la región.

## CULTURA

El Reader's Choice Awards 2012, por su parte, afirma que la capital rioplatense destaca por la calidad de sus restaurantes y hoteles, la amabilidad de sus habitantes y su oferta cultural. Esto la coloca al tope de las cinco mejores ciudades turísticas de Latinoamérica, sobre Cuzco, Medellín, San Pedro de Atacama y Santiago de Chile.

Mastercard calcula que Buenos Aires percibirá este año unos US\$3 mil millones por turismo, seguida de Sao Paulo, con unos US\$2 mil 900 millones. En general, cada turista gasta US\$982 durante su estadía en ciudades latinoamericanas, 0.6 por ciento más que el año pasado.

## GESTIÓN ORGANIZACIONAL

## TROPIEZOS EMPRESARIAL

UNA VISIÓN CLARA, ORIENTAR OBJETIVOS Y TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES QUE AYUDAN A EVITAR DESACIERTOS QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD DE LOS NEGOCIOS

POR CLAUDIA MARÍA GALÁN  
cgalan@prensalibre.com.gt

El éxito de una empresa no radica exclusivamente en sus utilidades. La entidad debe manejar una cultura organizacional y una administración estratégica que integren las expectativas de quienes la operan.

Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en los países en desarrollo, entre 50% y 70% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) desaparecen durante los primeros tres años, aunque las causas son múltiples.

Al respecto, la Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa destacó: "Únicamente el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida, y solo el 3% de estos alcanza el quinto año de operaciones".

Las estadísticas muestran altos índices de mortalidad de las pymes en las economías emergentes. Más del 70% de este tipo de negocios no llega a los cuatro años de vida. La pregunta es: ¿qué define el éxito de una empresa y cómo alcanzarlo?

"Las empresas son exitosas cuando son financieramente viables y cumplen con las metas establecidas en su misión y visión", afirmó Nicholas Virzi, director del área de Economía Empresarial y Comercio Internacional, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad Rafael Landívar (URL).

Según el académico, el éxito de la empresa se define cuando, "dentro del marco regulatorio, legal y moral de la sociedad, opera de manera financieramente viable".

Carlos Luna Rivara, consultor de negocios, definió a una empresa exitosa como aquella "que logra sus objetivos estratégicos".

La empresa exitosa se establece mediante "un clima laboral apropiado, donde los empleados sean vistos como socios estratégicos para la prosperidad de la empresa", aseguró Augusto Valenzuela, socio de la firma regional de abogados Tax & Labor.

## DEFINICIÓN

Establecer una "buena" o "mala" empresa requiere varias visiones. Precisa separar los aspectos internos y externos de la firma.



**DEGRADAR EL AMBIENTE LABORAL**  
La insensibilidad y la pérdida de tacto de los dirigentes de empresas provocan una gran pérdida de liderazgo y una desmotivación de los empleados hacia el trabajo.

**INCUMPLIMIENTOS LEGALES**  
Algunas empresas pueden incurrir en errores de tipo financiero al evadir impuestos, o bien, modificar sus tasas reales a tributar.

**MALA CALIDAD**  
Se refiere a las faltas en cuanto a la producción propia de la empresa, donde, por obtener un mayor porcentaje de utilidad, se olvidan de ofrecer lo mejor al cliente.

**Acciones que las empresas deben evitar**  
Existen acciones organizacionales que impactan negativamente en la imagen corporativa y el rendimiento de la empresa. Estas prácticas pueden, incluso, repercutir en la descalificación de las empresas en el mercado, ya que atentan con los valores, la ética y la responsabilidad social.

"Depende del nivel de competencia y de calidad de los productos, términos regulatorios y fiscales", comentó Luna.

De acuerdo con el analista, las empresas con me-

jores prácticas de gobierno son más competitivas y cuentan con más probabilidades de crecer y ser sostenibles a largo plazo.

"Una mala empresa es aquella que se enfoca úni-

camente en las ganancias monetarias a corto plazo", añadió Virzi.

El catedrático añadió que empresas de esta clase pierden de vista los efectos negativos sobre

terceros y sobre sus propios negocios, a mediano y largo plazos.

## ANTIVALORES

Establecer las fallas o desaciertos de una em-

presa representa uno de los retos más grandes para una organización.

Sin embargo, al momento de determinar las fallas y los errores se puede generar oportuni-

## GOBIERNO CORPORATIVO

## UNA ALIANZA PARA EL ÉXITO

**A**l conjunto de normas y principios que regulan los órganos de gobierno de una empresa se le denomina gobierno corporativo.

Se trata de un concepto que describe las estructuras apropiadas de la gestión y el control de las empresas.

Un gobierno corporativo eficiente es aquel que influye positivamente en la columna vertebral de una firma y en su desempeño. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y el Banco

Mundial (BM), a través de la Corporación Financiera Internacional (IFC), junto con el Foro Global de Gobierno Corporativo, crearon un programa de difusión del concepto de gobierno corporativo en el mundo. Para ello, se han realizado mesas redondas por regiones geográficas. En América Latina se han consolidado 11 mesas redondas acerca de este tema. Esta difusión del concepto ha permitido que sea tan importante como un desempeño financiero eficiente. Según datos de la OCDE, alrededor del 80% de los inversores pagaría más por una compañía con un buen gobierno

corporativo, debido a que dicha herramienta de gestión brinda mayor seguridad a las inversiones y otras prácticas corporativas sanas. Mientras la transparencia y la generación de información existan en mayor porcentaje, más será la confianza de los inversionistas en el mercado. En palabras del analista empresarial Carlos Luna Rivara: "Lograr mejores resultados y que todos se beneficien" es lo que hacen las grandes empresas que constituyen equipos estructurados y con rendi-

miento sostenible a largo plazo.

"En algunas empresas sucede que, de gerencia general para los niveles más bajos, se exige que se cumplan procedimientos y valores". Sin embargo, los dirigentes "no necesariamente son los mejores modelos de esos valores", reconoce el analista. El gobierno corporativo, al definir normas y principios de la estructura organizacional, permite "alinear a toda la organización y hay más probabilidades de éxito", señaló Luna. Por tanto, el gobierno corporativo se considera como un concepto necesario para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas.

parte administrativa.

El crecimiento debe ser visto de manera simultánea, en un proceso que incluya a todos los departamentos o áreas de la empresa.

**SEGÚN LA ENCUESTA EMPRESARIAL DE ASÍES, 71% DE LAS EMPRESAS MEJORARÁN INGRESOS EN 2012.**

**EL 80% DE LAS EMPRESAS GUATEMALTECAS SON MICRO, MEDIANAS Y PEQUEÑAS EMPRESAS.**

"La desconfianza en las personas es otro error", señaló Luna.

"Reflejar hacia el exterior una imagen que en la práctica no se cumple es un error que las empresas pueden cometer", dijo Valenzuela.

Juan Cucci, director de la especialización en estrategia de ADEN Business School, hizo un estudio en el que destaca los 10 errores más comunes del fracaso estratégico empresarial.

Entre esos desaciertos que el consultor internacional expone en su estudio se mencionan: carencia de un objetivo claro y compartido y evaluación incorrecta del atractivo de mercado y de las ventajas competitivas.

Además, la valoración errónea de los recur-

sos, la elaboración de soluciones sin integridad, la ineficiente comunicación de la estrategia a quienes deben ejecutarla, la falta de una ejecución coordinada en todos los niveles de la organización y la ausencia de competencias y de liderazgo.

Por último, el error fundamental, según Cucci, es confundir la escala de valores, que ocurre cuando las empresas se hacen más importantes que sus integrantes.

"Analizar los fracasos y transformarlos en conocimiento aplicable nos permitirá cumplir con nuestras metas", agregó el directivo de ADEN.

## ESTRATEGIAS

Según el profesor de la URL, la estrategia para erradicar estos errores consiste en "poner al cliente de primero y enfocarse en la calidad".

Luna comentó: "Los estilos de liderazgo y el involucramiento del personal son estrategias que minimizan los con-

flictos internos".

"Las empresas formales, para poder operar, han creado códigos de conducta internos y de ética", expresó el socio de Tax & Labor.

Explicó que estos se refieren a un conjunto de objetivos, normas, valores y principios que "son la herramienta que permite a las empresas incluir a sus colaboradores, a los funcionarios y socios de la empresa".

## CAMBIOS

Las compañías deben enfocarse en un crecimiento sostenible, sin descuidar las fallas y los aciertos como elementos de cambio para cada una.

"No descuidar la conciencia empresarial, y que se puede ganar bien haciendo bien" es el consejo de Virzi para los empresarios.

Valenzuela coincidió en que la empresa debe preocuparse por las familias y el entorno de sus empleados.

"El éxito de la empresa debe ser el éxito de todos", manifestó Cucci.

Entre otras de las sugerencias que brindaron los entrevistados, Valenzuela sugirió que para lograr un crecimiento sostenible, se deben cumplir las normas legales de carácter comercial, laboral y ambiental.

"Para ser exitosos, lo importante es tener a todos imbuidos en una cultura competitiva alineada con la estrategia, y no solamente a la alta gerencia, y tomar acertadas decisiones estratégicas", comentó Cucci.

"No es posible comenzar una empresa sin cometer algunos errores.

Simplemente trate de evitar uno tan grande que su compañía no pueda recuperarse", indicó Rosalind Resnick, de Axxess Business Consulting.

## LOS ERRORES, UN DESAFÍO

## "Convertir el fracaso en éxito"

Según una investigación de Mark H. Histed, profesor de Neurobiología de la Universidad de Harvard, el cerebro es mucho más receptivo al aprendizaje después de un éxito que después de un fracaso. Una de las inferencias del experto es que las células cerebrales y sus interconexiones afinan su configuración de manera mucho más precisa si la experiencia es exitosa. De esta manera, se puede concluir que nada conduce mejor al éxito que el propio éxito. Sin embargo, el fracaso es la palabra más temida por los hombres de negocios. Los mayores éxitos se consiguen luego de innumerables fracasos. De acuerdo con datos de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresas (Conamype), las causas del fracaso se pueden agrupar en cinco grandes categorías: problemas para vender; producir y operar; controlar; dificultades en la planificación y obstáculos en la gestión. El director del Centro de Innovación y Creación de Empresas de la Fundación Española San Telmo (Creara), José Manuel Peláez, afirmó: "En todo proceso, únicamente los errores y los fracasos son los que nos hacen tomar conciencia de nuestras carencias y nos ayudan a desarrollar las capacidades que necesitamos". Por lo tanto, los fracasos representan la antecámara de futuros éxitos. La toma de decisiones empresariales siempre está acompañada de un porcentaje de fallos, de los que se trata de minimizar el porcentaje para mayor incidencia de éxito.

# LES

## RES NEGATIVOS S NEGOCIOS.

### SATENDER POSIBLES MBIOS DE MERCADO

Es obligación del equipo gestor de la empresa tomar las decisiones en función de los cambios del mercado. Es uno de los factores para que la empresa crezca.

### CARENCIA DE CAPACITACIÓN

La falta de capacitación de los empleados dificulta alcanzar los objetivos organizacionales y genera problemas económicos y administrativos para la empresa.

Fuente: elaboración propia

Infografía Prensa Libre: MYNOR ÁLVAREZ

dades para enfocar de nuevo la visión empresarial y alcanzar mejores resultados a mediano y largo plazos.

"La empresa debe evitar descuidar la eficiencia

**ENFOQUE  
LABORAL****El polígrafo**

**Augusto Valenzuela**  
laborguatemala@gmail.com

*En los últimos años se ha incrementado el uso de las pruebas poligráficas para contratar personal.*

El polígrafo, conocido también como detector de mentiras, es un instrumento capaz de registrar de forma continua en un gráfico las variables fisiológicas que se producen en el organismo de un individuo estimulado psicológicamente mediante determinadas preguntas. Es capaz de medir las respuestas fisiológicas de algunas emociones y establecer si la persona miente o dice la verdad.

Las empresas han sostenido que tienen el derecho de usar este instrumento para conocer características como honradez, lealtad y honestidad de su trabajador, y ser parte de la premisa de que no se interfiere en su intimidad. En los últimos años se ha incrementado en Guatemala el uso de las pruebas poligráficas para la contratación de personal, tanto a escala estatal como privada.

Existe libertad de contratación, por lo que los empleadores pueden practicar cualquier prueba en el proceso de contratación de personal, a efecto de realizar una calificación adecuada del aspirante a un puesto dentro de la empresa. En procesos de selección de personal para empresas, el uso de este procedimiento es sumamente importante, ya que se ha comprobado que más del 70 por ciento de los candidatos oculta o distorsiona algún dato relevante sobre su persona, su historial o sus intenciones.

La prueba del polígrafo en selección de personal es especialmente útil en la búsqueda de puestos con cargos de alto riesgo a cualquier nivel jerárquico; en diversos ámbitos es comúnmente utilizada, en especial en quienes prestan sus servicios en empresas de seguridad privada, como guardias, escoltas y transporte de valores, o bien en aquellos que requieren establecer el grado de honestidad de sus empleados. Se considera que el polígrafo no viola los derechos de las personas, siempre que no se emplee con propósitos de discriminación en el trabajo.

**EMPRENDEDORES**

# La sazón del esfuerzo diario

**Grupo Industrial Alimenticio, S.A. (Alza) se dedica a comercializar especias y aperitivos.**

**POR GUILLERMO I. RAMÍREZ**  
giramirez@prensalibre.com.gt

**G**rupe Alza nació con el propósito de comercializar en todo el país productos alimenticios de alta calidad y valor nutricional.

Recién casado y con la ilusión y el deseo de instalar un negocio propio, Roberto Bueso se propuso alcanzar ese sueño.

El emprendedor recuerda que tocó la puerta de varios bancos porque no contaba con los recursos necesarios para comenzar. “Me llamó la atención el negocio de las puertas, pero existía un problema: los carpinteros no se especializaban y solo era un trabajo artesanal”, comenta.

Impulsado por su entusiasmo, Bueso notó en 1976 que no necesitaba mucho dinero para armar una fábrica de estos artefactos. Con muestras de puertas a escala, en el primer día de ventas logró su primer acuerdo con una empresa constructora. “Gané buenos contratos con la fábrica de puertas”, recuerda.

Tiempo después, en una feria mundial de madera, Bueso encontró una máquina para fabricar botones y tapones de madera en serie.

Fue así como el emprendedor vendió su empresa de puertas, trajo la maquinaria y comenzó a fabricar tapones para una loción famosa, que a los pocos meses ya no se vendió más. “Me quedé sin nada, pero se me ocurrió hacer un especiero con tapón de madera, para exportar, y cuando vi el frasquito muy lindo decidí vender especias a los supermercados del país”, apunta.

**RETOS**

En esa época, afirma Bueso, había cuatro marcas grandes en esa rama del negocio, pero como su marca no era conocida, las amas de casa decían: “Si el producto no sirve, lo tiro y le echo el de la competencia”, pero al usar los productos, los clientes se dieron cuenta de que eran de buena calidad, añade.

En 1983, Bueso creó la marca de especias Sassón. Para ello comenzó a comprar en



Foto Prensa Libre: GUILLERMO I. RAMÍREZ

**ROBERTO BUESO** es el presidente y fundador del Grupo Industrial Alimenticio, S.A. (Alza).



Foto Prensa Libre: GUILLERMO I. RAMÍREZ

**EN 1983** se creó la marca de especias Sassón.

cooperativas la materia prima para sus productos, pero siempre estaba preocupado porque estos fueran de calidad. “La base y el éxito de la empresa ha sido la impresión de carácter humano que genera, de servicio y con la visión de innovar en productos de alta calidad con genuina presentación”, agrega el empresario.

Grupo Industrial Alimenticio cuenta con tres marcas

principales y más de 120 productos. La primera es Sassón, con especias, condimentos,

granos, conservas, frutas secas y nueces. Cashitas es una línea de aperitivos, y Harpp promueve alimentos vitamizados para aves. “Parte de nuestra misión es competir y estar dentro

de los líderes en los mercados de la región, para brindar productos con sabor y calidad a todos nuestros clientes”, resal-

ta el emprendedor.

Grupo Alza trabaja con 600 colaboradores directos y 200 indirectos. Cuenta con un laboratorio propio, en donde velan por las buenas prácticas de manufactura, sanidad, esterilización y aplicación de normas de calidad internacionales.

La empresa exporta a Centroamérica, y actualmente Walmart le abrió las puertas para que exporte sus productos a la Ciudad de México, donde hay 217 supermercados de esa marca multinacional.

Bueso considera que ser empresario en Guatemala es una experiencia dura y difícil, porque hay muchos que alcanzan el éxito a base de privilegios. Pero insiste en que el país necesita personas comprometidas y esforzadas que velen por ser mejores y den más del cien por cien.

El mensaje que Bueso deja a los emprendedores es que en esta vida las personas deben luchar hasta sentirse realizadas. “Yo invito a los emprendedores a que vivan lo que desean llegar a ser, que planifiquen bien su negocio, y si la idea es realizable, la persigan hasta hacerla realidad. Hay que respetar a la competencia y cumplir con los pagos fiscales. Hacer lo correcto siempre es mejor”, enfatiza.

**En el 2011 Guatemala exportó especias por US\$3.1 millones, y a agosto de este año la suma era de US\$1.6 millones.**





Foto Prensa Libre: CARLOS SEBASTIÁN

**WALTER EXPLICA** la situación del mercado asegurador en Guatemala.

## ENTREVISTA

# Un negocio por explotar

**POR CLAUDIA MARÍA GALÁN**  
cgalan@prensalibre.com.gt

**SERGEI WALTER, DIRECTOR DE ASEGURADORA RURAL, S.A., ANALIZA EL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR EN GUATEMALA.**

Con la autorización de la Superintendencia de Bancos (SIB) para comercializar nuevos seguros de desempleo y cobertura de enfermedades terminales, ese sector podrá dinamizarse más en el país, afirma el ejecutivo.

### ¿Cómo describe el mercado asegurador nacional?

Constituye un sector muy profesional pero con poca incidencia en los sectores mayoritarios de la población. La penetración del seguro en Guatemala es pequeña, con niveles menores al 5 por ciento, por lo que es un enorme negocio que aún no se explota.

### ¿Cuánto ha crecido el sector estos años?

Ha ido creciendo, pero lentamente. El seguro se ha centralizado en la protección de daños. Se ha concentrado mayoritariamente en las áreas urbanas, por lo que su crecimiento no ha sido alto. Pero tiene oportunidad de hacerlo de manera explosiva al penetrar áreas como el ramo de salud y vida.

### ¿Qué factores deben enfocarse para dinamizar este sector?

Hay una importante cantidad de población que no está protegida ni cubierta por un seguro. Por eso debe garantizarse la educación en temas de prevención y protección de familias y bienes. Por otro lado, el acceso es otro factor que influye en el dinamismo de este mercado.

La nueva ley de seguros facilita la comercialización de estos instrumentos. Y el microseguro empieza a lograr una mayor participación y más posibilidades en el mercado.

### ¿Cuáles son los seguros que lideran en la plaza guatemalteca?

El seguro de daños es el que más se negocia, debido a que la gente lo percibe como el que debe tener. El seguro de vivienda es otro que se está vendiendo por miles de pólizas.

### ¿Qué estrategias deben implementarse para potenciar este mercado?

Cada aseguradora conoce el sector al que debe y desea llegar, y cuáles son los aspectos que desea potenciar. Sin embargo, existe un naciente interés en varias de las aseguradoras importantes del país en la generación de microseguros. A futuro se convertirá en una estrategia común, donde cada compañía decidirá qué área centralizar.

### ¿Expectativas en el tema de seguros para el año que viene?

Se espera que el mercado se enfoque en los microseguros. Asimismo, el tema de salud se volverá importante. Y las compañías deberán establecer productos adecuados a las necesidades de los guatemaltecos, para diferenciarse dentro del mercado asegurador del país y optar a mayores clientelas.

# Planificación del futuro

**POR GUILLERMO I. RAMÍREZ**

giramirez@prensalibre.com.gt

**LA ESCUELA DE EMPRENDEDORES JR. ES UN PROGRAMA PARA MOTIVAR A LOS JÓVENES A QUE EMPRENDAN SU PROPIO NEGOCIO.**

El objetivo es crear un espacio para jóvenes de entre 16 y 21 años, proveer herramientas para su desarrollo en el campo del emprendimiento y potencializar sus ideas.

El programa ofrece una serie de talleres, discusiones y mesas de trabajo, con metodología de vanguardia participativa.

Durante cinco días, de 8 a 12.30 horas, los par-



Foto Prensa Libre: CORTESÍA

**LA ESCUELA** de Emprendedores Jr. está dirigido a jóvenes adolescentes, entre 16 a 21 años.

participantes se reunirán en el Hotel Radisson, zona 10, para planificar su futuro de una manera diferente.

### CAPACIDADES

Del 26 al 30 de noviembre, los estudiantes tratarán temas como ¿Yo = emprendedor? Las

oportunidades, el trabajo en equipo, herramientas de negocios y cómo hacer negocios y dinero. Con esto descubrirán y potencializarán sus destrezas y capacidad para trabajar en equipo y convertirse en líderes.

Eliza Zaczowska, directora del Programa de Emprendedores de la Universidad Rafael Landívar y expositora, señaló que la Escuela de Emprendedores Jr. es una oportunidad exclusiva para los jóvenes, para autodescubrirse, compartir, crear y aprender sobre negocios y asegurarse un buen futuro.

El costo por participante, antes del 7 de noviembre, es de US\$230.

Para más información, comunicarse al 57800609.

[INTERNET]

# Conexión en familia

**D-Link presentó el nuevo router Dir-610, que proporciona una red inalámbrica de alta velocidad.**

El dispositivo está basado en la tecnología 11N, el estándar más reciente para la transmisión inalámbrica de datos, que permiten compartir el ingreso a internet en el hogar, con una velocidad de hasta 150 Mbps.

El equipo crea una red de alta velocidad que continúa siendo compatible con el estándar anterior, 802.11g.

El router DIR-610 se conecta a través de cable o módem, y una vez

enchufado permite crear una red inalámbrica interna, en donde la familia puede compartir fotos, videos y otros documentos. Este dispositivo incorpora el NAT (Network Address Translation), que permite que múltiples usuarios se conecten con la misma IP. Soporta la función WMM que satisface los requerimientos de banda ancha para enviar datos multimedia y la configuración Protegida Wi-Fi (WPS).



[COMODIDAD]

# Múltiples soluciones

**El procesador de alimentos FP3000FBS, de Farberware, facilita la tarea de picar vegetales, rallar y triturar todo tipo de alimentos incluidos en la práctica totalidad de recetas.**

El aparato es versátil, ya que permite rallar, picar, cortar, amasar y desmenuzar, gracias a las diferentes cuchillas intercambiables de que dispone. Con un vaso con capacidad para 12 tazas y otro pequeño de cuatro tazas y 550 vatios de potencia, es capaz de procesar grandes cantidades de alimentos. Cuenta con un conducto de entrada de alimentos de boca ancha. Las diferentes cuchillas y discos para rebanar permiten picar vegetales como zanahoria, remolacha y repollo, y desmenuzar la gallina o el pollo. El procesador garantiza una presentación atractiva para el plato final, ya que los cortes son uniformes. El botón de pulso permite controlar la consistencia de la velocidad al momento de procesar alimentos.



[TECNOLOGÍA]

# Experiencia musical para varios soportes

**La multinacional Tigo lanzó al mercado guatemalteco el primer servicio de descarga de música en smartphones.**

Mediante una alianza con Deezer, uno de los servicios de descarga de música y transmisión líder en el mundo, Tigo impulsa la primera plataforma de servicios legales de descarga

de música para múltiples dispositivos.

El servicio incluye una biblioteca con más de 20 millones de canciones, con descargas ilimitadas a través de teléfonos inteligentes con sistemas operativos

Apple iOS; Android, desde 1.6, y Windows Phone, desde la versión Mango 7.5.

Las descargas de música estarán disponibles de forma gratuita para los clientes pospago con planes de navegación de 10 GB.

De la misma manera, el servicio de Tigo podrá ser adquirido por clientes con planes de 1 y 3 GB, a un precio de Q65, con una capacidad de descarga de 500 MB, además de la aplicación de música ilimitada.



VIDA SIBARITA



[BELLEZA]

## Apariencia más joven y fresca

**Olay Total Effect 7 en 1 es un tratamiento que combate los siete signos de la edad.**

Esta fórmula otorga a la piel una apariencia visiblemente más joven, desde limpieza hasta humectación, con las vitaminas B3, B5 y E.

El principal ingrediente, VitaNiacin, permite minimizar la apariencia de arrugas, manchas y líneas; reafirma y suaviza la piel, e hidrata y protege de la contaminación.



[ESPECIALIDADES]

## Gusto por la comida natural

**Orgánica es una tienda ubicada en el Centro Comercial La Villa, zona 10.**

El negocio vende productos cien por cien orgánicos, naturales y sin gluten. Ofrece artículos de consumo diario como huevos, carne, leche, harinas, cereales, compotas, pastas, sopas, vegetales orgánicos certificados y gaseosas sin azúcar y endulzadas con fruta natural.



[GLAMUR]

## Mezcla oriental para hombres

**La novedad en las perfumerías Fetiche es la fragancia Halloween Man, la más reciente de J. del Pozo.**

La loción para varón es adictiva y envolvente, sexy y atrevida. Inspirada en el propio olor de la noche, posee notas frescas, Martini de manzana, jengibre afrodisiaco y un exquisito olor a cuero, almizcle y canela, una mezcla fresca oriental.

# Complejo empresarial innovador

El proyecto DecoCity abre sus puertas para brindar a arquitectos, diseñadores y constructores la mayor comunidad regional de mentes creativas.

El proyecto, que se encuentra en el kilómetro 22.5 de la carretera a El Salvador, cuenta con 24 mil metros cuadrados.

En ese espacio se hallan alrededor de 80 marcas, en las que los clientes podrán apreciar muebles de diversos estilos y acabados, iluminación, ventanería, artículos de decoración y alfombras, entre otros.

El emprendimiento pretende consolidarse como la mejor opción para todos aquellos que deseen remodelar, redecorar o estar a la vanguardia

con los mejores diseños.

El complejo DecoCity ha sido descrito como una herramienta que facilita el diseño y la construcción con la mejor tecnología y personal capacitado. Todo esto apoya el proceso de construcción y decoración.

## VISIONARIOS

Diferentes empresas acuerpan este proyecto, que busca ser una herra-



Foto Prensa Libre:

**DECOCITY ES** un proyecto multiempresarial para el diseño y la construcción.

mienta regional en aspectos de diseño, construcción y decoración.

Este centro de estilo contribuirá con el desarrollo de la región, mediante la generación de empleos directos e indirectos.

Además, espera atraer clientes de Centroamérica y el Sur de México, por medio de las alianzas estratégicas establecidas con algunos ban-

cos del sistema.

Estas facilitarán a los clientes nuevas formas de financiamiento, según las necesidades requeridas y las capacidades de pago de cada cliente.

DecoCity reúne, en forma integral, todas las necesidades en remodelación, diseño y decoración, en un ambiente innovador, con múltiples servicios para satisfacer los gustos más sofisticados.

# 300

EMPLEOS DIRECTOS

generará DecoCity para la etapa de apertura, además de las personas externas que trabajarán en los locales.

## RSE es centro de actividades

El Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial (CentraRSE) desarrollará la Semana de la Responsabilidad Social Empresarial en noviembre.

La jornada comienza el 11 de noviembre con actividades deportivas, con el objetivo de promover el balance entre familia y trabajo.

Del 12 al 14 habrá conferencias, presentación de casos empresariales y debates, enfocados en el liderazgo de la mujer como



Foto Prensa Libre: CORTESÍA

## CENTRARSE ORGANIZA semana de la RSE.

motor de la economía, emprendimiento empresarial y situación social de los jóvenes y su papel como empresarios en la mitigación de la pobreza.

## Diseño y obra ideales

Studio Domus es una firma de arquitectura y diseño que en octubre celebró su décimo aniversario.

La empresa se destaca por su profesionalidad y creatividad, con un equipo de trabajo integrado por arquitectos, ingenieros y diseñadores innovadores.

La empresa celebró su primera década con el recuento de sus mejores proyectos en un libro especial, afirmó Mauricio Barillas, fundador del negocio. La firma es miembro activo del Consejo de Construcción



Foto Prensa Libre: CORTESÍA

## EMPRESA DA servicios de arquitectura.

Verde de EE.UU. y apoya, como cofundador, a Guatemala Green Building Council, con el objetivo de estar en sintonía con la arquitectura internacional sostenible.