WWW.ESAI.EDU.EC MAYO | 2019

revista digital

PUNTO de STI

REVISTA DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

LAS INCUBADORAS DE PROYECTOS SON NECESARIAS PARA UN EMPRENDIMIENTO EXITOSO



Los equipos de ventas no son buenos para pronosticar. He aquí cómo corregirlo.

Bob Suh



revista digital

PUNTO DE STANSPORTE DE ANÁLISIS PARA LOS EMPRESARIOS

Revista digital de la ESAI Business School, de la Universidad Espíritu Santo. Las opiniones vertidas en los artículos son responsabilidad exclusiva de sus autores y no comprometen a la revista ni a sus editores

Ninguna parte de esta publicación o de su Web asociada (www.esai.edu.ec) puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ni almacenarse en ningún sistema de recuperación de información de cualquier naturaleza sin el permiso previo y por escrito del titular de los derechos de autor. Cualquier permiso debe ser solicitado a la ESAI Business School.

Mayor información, visite: www.esai.edu.ec o escríbanos a: puntodevista@esai.edu.ec

Teléfono: +593 4 283 5630

DIRECTOR DEL ESAI

Econ. Alberto Dahik G.

CONSEJO EDITORIAL

Dr. Joaquín Hernández A. Dr. Carlos Ortega M.

Dr. Gabriel Rovayo V.

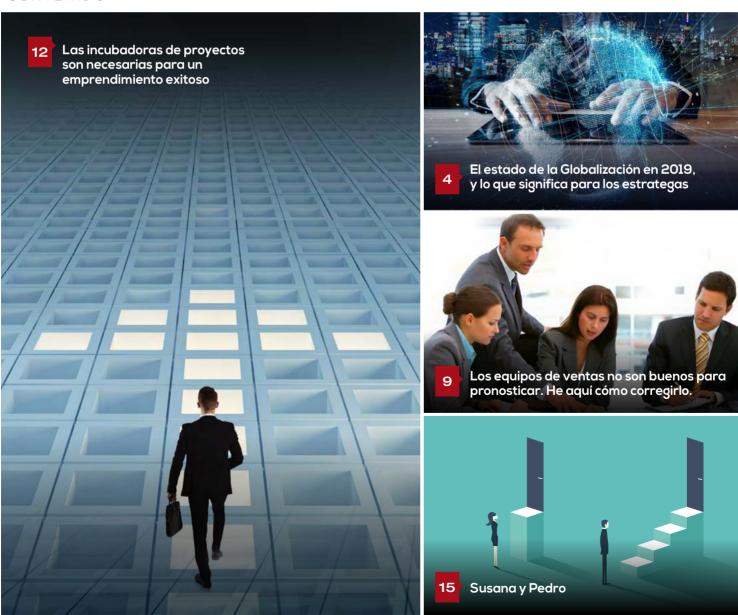
EDITORA GENERAL

Paola Ycaza O.

DISEÑO GRÁFICO

Ing. Mariuxi Lucas M.

CONTENIDO



DIPLOMADO EN DIRECCIÓN COMERCIAL



Presentar los desafíos contemporáneos que enfrentan los Jefes y Gerentes Comerciales, proporcionar conocimientos, herramientas y modelos para una gestión comercial efectiva bajo un esquema práctico y de aplicación inmediata.



Etapas:

- · Mercados, Modelos de Negocios y Canales de distribución.
- · Comunicación y manejo digital en la Dirección Comercial.
- · Gestión en la Dirección Comercial.
- · Analytics en la Dirección Comercial.

Duración: 96 horas



El estado de la Globalización en 2019, y lo que significa para los estrategas

Pankaj Ghemawat y Steven A. Altman Distribuido por: The New York Times Syndicate



a globalización, desde el shock dual del Brexit y Donald Trump en 2016, ha estado marcada por un estira y afloja entre las reglas básicas de la economía y amenazas de políticas públicas. Sin embargo, las predicciones de que la globalización colapsaría bajo una ola de nacionalismo económico han resultado no ser más precisas que las proclamaciones de un mundo plano que dominaron el discurso global de los negocios hace una década. El nuevo DHL Global Connectedness Index (que escribimos junto con Phillip Bastian) demuestra que el mundo terminó el 2017 más globalizado que

El estado de la Globalización en 2019. y lo que significa para los estrategas

Aunque el 2018 trajo nuevos obstáculos desde riñas arancelarias hasta el bloqueo de adquisiciones – el resultado fue un campo de juego cambiante, en lugar del fin de la competencia empresarial global.



nunca. Aunque el 2018 trajo nuevos obstáculos — desde riñas arancelarias hasta el bloqueo de adquisiciones — el resultado fue un campo de juego cambiante, en lugar del fin de la competencia empresarial global.

Para ayudar a los líderes empresariales a navegar a través de esta turbulencia -e incluso obtener ganancias de ella-ofrecemos recomendaciones respecto a la estrategia (cómo competir), presencia (dónde competir), arquitectura (cómo organizarse) y estrategia externa al mercado (cómo involucrarse de mejor forma con la sociedad):

¿CÓMO COMPETIR?

Si continúan acumulándose las amenazas contra la globalización, las firmas con posiciones competitivas marginales en el exterior serán especialmente vulnerables. Conforme el entorno de las políticas públicas continúa cam-

biando, evite la tentación de responder a cada desarrollo de corto plazo. Analice a fondo si es que su compañía tiene una ruta de largo plazo para mantenerse en el juego. En caso contrario, quizá sea necesaria una retirada estratégica. Específicamente, considere si es que su compañía necesita re-equilibrarse entre las comprobadas estrategias internacionales de la agregación (aprovechar activos escalables entre países), el arbitraje (explotar las diferencias, por ejemplo, en costos laborales) y la adaptación (ajustarse a las diferencias). La agregación y el arbitraje crean valor entre países, así que primero piense en su enfoque respecto a dichas estrategias. Las tendencias actuales sugieren que muchas firmas quizá necesitarán moverse hacia la agregación, o al menos ser más juiciosas en su dependencia del arbitraje. Note como el "nuevo TLCAN", el acuerdo entre Estados Unidos, México y Canadá, reduce las oportunidades de arbitraje en la fabricación

automotriz al limitar el uso de trabajadores que reciban salarios inferiores a los \$16 dólares por hora.

La adaptación puede extender el alcance geográfico de la agregación y el arbitraje, pero implica un costo en términos de la pérdida de economías de escala o la disminución del acceso a recursos del extranjero. Cuando se elevan las barreras a la globalización. impulsar la adaptación por medio de la localización es una respuesta lógica, pero con claros límites. Si tiene que localizar tanto que ya no dispone de una ventaja significativa sobre sus competidores locales, quizá deba considerar retirarse de algunos mercados.

¿DÓNDE COMPETIR?

Las tendencias dominantes de política pública apuntan hacia cambios selectivos en la apertura de los países al comercio internacional. El comercio e in-

El estado de la Globalización en 2019. y lo que significa para los estrategas

Los cambios estructurales son los más disruptivos, pero estrategias más complejas, como aquellas que combinan substanciales cantidades de agregación y adaptación, suelen requerir estructuras organizacionales más complejas.



versión entre Estados Unidos y China está bajo la mira, pero están cayendo las barreras entre muchos países. Varios grandes acuerdos comerciales se firmaron en 2018, incluyendo el Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership, que une a 11 países, el African Continental Free Trade Agreement y el EU-Japan Economic Partnership Agreement.

Estas tendencias implican que cualquier firma debería seguir evaluando el valor de un mercado nacional sopesando las oportunidades involucradas en comparación de la distancia cultural, administrativa/política, geográfica y económica entre la firma y el mercado. La novedad es que la distancia administrativa/política está cambiando más rápido de lo normal. Las firmas no pueden reconfigurar sus operaciones con cada cambio en un volátil entorno geopolítico, pero ahora podría ser el momento de invertir en cadenas de suministro más ágiles o revisar la planeación ante contingencias.

¿CÓMO ORGANIZAR?

Si su compañía modifica su estrategia competitiva o su huella geográfica, quizá sea necesario hacer cambios a su arquitectura organizacional. Un movimiento hacia la agregación podría requerir fortalecer sus operaciones de investigación y desarrollo para impulsar su ventaja tecnológica. Por otra parte, impulsar la adaptación usualmente implica fortificar los roles de los líderes a nivel de país en el exterior. Además, cualquier gran cambio en la huella geográfica de la compañía podría afectar las estructuras de reporte y toma de decisiones.

Una forma conveniente de pensar acerca de los potenciales cambios organizacionales es en términos de tres preguntas: ¿Qué estructura? ¿Quién dirige? Y ¿Cómo trabajamos juntos? Los cambios estructurales son los más disruptivos, pero estrategias más complejas, como aquellas que combinan substanciales cantidades de agregación y adaptación, suelen requerir estructuras organizacionales más complejas. Las compañías que las adoptan suelen organizarse por región o emplear organizaciones matriciales. Girando hacia el quién dirige, muchas multinacionales tienen añeios déficits en términos de diversidad nacional. Sus altos rangos se parecen mucho más al país de origen que a los mercados objetivo. Si la adaptación es una prioridad, quizá se requiera un equipo de liderazgo más representativo. Además, una consideración cuidadosa de cómo las personas trabajan entre unidades puede ayudar a prevenir un enfoque excesivo en las líneas y cajas del organigrama. Piense en términos de cómo vincular relaciones, incentivos y

El estado de la Globalización en 2019. y lo que significa para los estrategas

El rechazo contra la globalización también es, en parte, un rechazo contra las grandes empresas.

flujos de información para acercar a las personas a través de líneas geográficas y funcionales.

¿CÓMO INVOLUCRARSE DE MEJOR FORMA CON LA SOCIEDAD?

El rechazo contra la globalización también es, en parte, un rechazo contra las grandes empresas. Sin embargo, de acuerdo con el Edelman Trust Barometer 2018, el público todavía confía más en las empresas que en el gobierno, y la mavoría de los encuestados sintieron que "los CEOs deberían tomar el liderazgo en los cambios, en lugar de esperar a que el gobierno los imponga." Para las firmas que operan a través de brechas políticas, como las multinacionales estadounidenses en China. ello requiere que los líderes caminen en una cuerda floja entre los intereses nacionales en pugna, y los intereses en competencia al interior de los países exacerban el desafío.

Para mantener su equilibrio, no caiga en el espejismo de que su compañía puede ser considerada como una firma local en todos sus mercados. Enfatice los beneficios reales que su compañía trae a los países en los que opera, pero no finja falsas alianzas. Recuerde que los miembros del público tienden a preocuparse mucho más por los ciudadanos de su propio país que por los extranjeros. De acuerdo con una encuesta, los estadounidenses respaldarían mucho más una hipotética política comercial que añadiera un trabajo en Estados Unidos, a costa de 1,000 perdidos en el extranjero, que otra que sacrificará un empleo en Estados Unidos y creara 1,000 en otros países.

Ya que la mayoría del negocio sigue siendo doméstica más que internacional, mucha de la ira social respecto a la globalización tiene raíces domesticas — y sólo puede atenderse por medio de compromisos de política local. Involucrarse en temas de políticas públicas locales respecto al cambio tecnológico, impuestos y regulaciones del mercado laboral puede ser peligroso incluso para los líderes mejor intencionados, pero los altos ejecutivos necesitan entrar para impulsar estos debates.

No podemos predecir confiadamente si es que el próximo año traerá un nivel de globalización mayor o menor. Lo que podemos decir con seguridad es que los flujos internacionales, al igual que las limitaciones que las fronteras y la distancia imponen sobre ellos, seguirán siendo importantes. Sin importar que la globalización se incremente o reduzca, los mayores ganadores seguramente serán aquellas compañías que abracen la complejidad de la globalización en lugar de visiones puramente locales o globales de su entorno empresarial.

(Pankaj Ghemawat es profesor global de administración y estrategia en la Stern School of Business de la New York University y director del Center for the Globalization of Education and Management en la Stern de NYU. Steven **A. Altman** es académico investigador senior en la Stern School of Business y director ejecutivo del Center for the Globalization of Education and Management.)

DIPLOMADO EN Mercado de Valores e Inversiones



Estudiar a profundidad mediante una metodología práctica el mercado de valores ecuatoriano, el entorno económico, financiero y legal en el que se desarrolla.

El programa capacitará al participante para certificarse como operador de valores nacional.



Fecha de inicio: Mayo de 2019

Duración: 75 horas





• Telf.: (04) 2835630 Ext. 448 -249 - 233 -179

• Email: esai@uees.edu.ec

Los equipos de ventas no son buenos para pronosticar. He aquí cómo corregirlo.

Bob Suh

Distribuido por: The New York Times Syndicate

unque la inteligencia artificial y otras tecnologías están mejorando la exactitud de los pronósticos de ventas, los líderes siguen siendo sorprendidos por pronósticos que resultan estar inflados. Ello se debe a que la causa raíz de la mayoría de las inexactitudes no está en algoritmos erróneos, sino en comportamientos humanos.

He aquí cinco de los comportamientos más dañinos:

- RETENER MALAS NOTICIAS:

Al trabajar con una firma que estaba a mitad de una gran fusión y enfrentaba una feroz competencia de la industria, me sorprendió descubrir que la administración de la relación con los clientes, o CRM, tenía tasas de logro del 90%. ¿Los vendedores estaban mejorando dramáticamente la situación? Difícilmente. Temerosos del despido, no estaban reportando las malas noticias. Retener la información reducía la tasa general de acuerdos fallidos dentro del pronóstico, inflando el porcentaje de éxito.

Mayo 2019 | Punto de Vist



Los equipos de ventas no son buenos para pronosticar. He aquí cómo corregirlo.

Aunque la mayoría de los vendedores saben cuando un trato se ha perdido, muchas veces temen admitirlo, así que se aferran a la esperanza.

de sus oportunidades. Reportan un conjunto en el sistema CRM y mantienen otro en una hoja de cálculo privada, en la que analizan escenarios para ver cuánto podrían ganar en comisiones. La hoja privada es mucho más precisa.

— ESPERAR LO IMPOSIBLE:

Las personas tienden a tener aversión a la pérdida. Aunque la mayoría de los vendedores saben cuando un trato se ha perdido, muchas veces temen admitirlo, así que se aferran a la esperanza. Esto infla los datos del CRM y evita que tanto líderes como equipos observen las brechas en sus pronósticos.

— USAR DEFINICIONES DIFUSAS:

Una firma tecnológica, queriendo mejorar sus pronósticos, automatizó el registro de su método de calificación de "salud del acuerdo" basado en 10 factores. A pesar de una rigurosa inspección de los equipos de ventas, los pronósticos siguieron sin ser confiables. Las definiciones poco claras fueron una razón crítica para

ello. Por ejemplo, un factor de la salud del acuerdo era el "alineamiento estratégico". Ya sea que los miembros encuestados del equipo determinaran que el alineamiento fuera alto o bajo, fuerte o débil, o en alguna parte de la escala de 1 a 10, la respuesta dependía del observador.

— NO HACER LA PREGUNTA OBVIA:

Los sistemas de CRM sopesan automáticamente la etapa del acuerdo (calificación, propuesta, adquisición) para pronosticar ingresos. La teoría es sólida, pero la práctica es irregular. Conforme las oportunidades atraviesan las etapas de la ruta, sus probabilidades de consumarse deberían incrementarse. Sin embargo, los vendedores podrían usar diferentes criterios para definir una etapa. Por ejemplo, un vendedor podría definir como propuesta una solicitud de cotización, mientras que otro podría tener un criterio más estricto, como el calificar en el rango de propuesta cuando el cliente identifique sus rangos de presupuesto. Ambos procesos están incluidos en la etapa de "propuesta" y se les adjudican las mismas probabilidades de éxito, cuando de hecho estas pudieran diferir considerablemente.

¿DEBERÍA CORREGIR EL PRONÓSTICO, LAS PERSONAS O EL SISTEMA?

Para contrarrestar estos comportamientos que inflan los registros, algunos líderes financieros usan un método conocido como el "corte de cabello" - eliminar un

porcentaje del pronóstico del sistema. Corregir el pronóstico de este modo es rudimentario y se basa en poco más que instintos.

Alternativamente, algunos líderes tratan de corregir a las personas. Los algoritmos de IA son solo tan buenos como los datos que los alimentan. Si puede persuadir a las personas de cambiar su comportamiento, podrá brindarle al sistema aportes más precisos, para generar resultados más exactos. Por ejemplo, muchas compañías sufren de un síndrome en el que sus pronósticos de CRM resultan más un registro histórico que una guía hacia el futuro. Los líderes detectan esto cuando los vendedores ingresan acuerdos que han logrado milagrosamente saltando etapas. Cuando los líderes ven esto, suelen amenazar con retener las comisiones. La situación podría meiorar durante un tiempo, pero ese enfoque raramente resuelve permanentemente problema, pues las personas regresan eventualmente a sus viejos hábitos.

Ni los cortes de pelo arbitrarios ni el nadar contra la corriente de la naturaleza humana tiende a producir la exactitud predictiva que necesita su negocio. Una alternativa más prometedora se encuentra en rediseñar los sistemas en formas que reconozcan y atiendan los comportamientos humanos que distorsionan resultados. He aquí algunas técnicas para alcanzar esa meta:

Los equipos de ventas no son buenos para pronosticar. He aquí cómo corregirlo.

— PERSONALICE Y HAGA EJERCICIOS DE REFERENCIA EN LAS DECISIONES:

Al utilizar las mismas arquitecturas que emplean los mejores sistemas basados en recomendaciones, como Netflix, Spotify y Amazon.com, los sistemas pueden recordar cada elección de todos los usuarios y presentar recomendaciones personalizadas, basándose en una comparación con el grupo de usuarios. Por ejemplo, una firma tecnológica usa este método para registrar los comportamientos de sus vendedores en cuanto a precios. El sistema deja que los vendedores seleccionen precios usando escenarios que ofrecen diversas mezclas de precio, producto y margen. Los directivos pueden ver qué tan frecuentemente alguno de los escenarios consigue ventas. Con los suficientes escenarios en la base de datos, el sistema puede recomendar los mejores escenarios para cualquier situación competitiva.

- BRINDE ALGORITMOS **AIUSTABLES:**

La investigación indica aue personas tenderán más a seguir las recomendaciones de los algoritmos cuando ellas pueden ajustarlos. Además, los sujetos de la investigación que pudieron ajustar los algoritmos de pronóstico generaron mejores predicciones que quienes no podían hacerlo. Brindarles a los vendedores escenarios simples que puedan ajustar, nombrar, rastrear y comparar puede permitirles ver cómo los diferentes resultados de acuerdos específicos afectan sus objetivos de venta, y asignar sus esfuerzos de venta de acuerdo con ello.

Brindarles a los vendedores escenarios simples que puedan ajustar, nombrar, rastrear y comparar puede permitirles ver cómo los diferentes resultados de acuerdos específicos afectan sus objetivos de venta, y asignar sus esfuerzos de venta de acuerdo con ello.

- REGISTRE CONTINUAMENTE LAS PROBABILIDADES:

En lugar de utilizar probabilidades fijas y basadas en etapas para pronosticar ingresos, rastree continuamente los avances y resultados de los acuerdos. v use una curva de campana para predecir las posibilidades de un acuerdo a partir de su tamaño y tiempo. En otras palabras, al simplemente contar la frecuencia de acuerdos que se han ganado como porcentaje del total, cualquier nuevo acuerdo puede mapearse con más exactitud.

- APLIQUE LA PRUEBA **DEL TIEMPO:**

Muchos sistemas usan métodos complicados para determinar la salud de un acuerdo en particular, tomando en cuenta el ajuste de producto, grado de competencia, sensibilidad al precio y más. Puede reducir la complejidad ignorando todo excepto el tiempo entre etapas.

— DETECTE QUIÉN ESTÁ APROVECHÁNDOSE DEL SISTEMA:

Los vendedores suelen "despistar" ingresando intencionalmente pronósticos demasiado conservadores, que pueden superar con facilidad. Para prevenir esto, cree un algoritmo que continuamente registre el desempeño de las predicciones de cada individuo en comparación del promedio del grupo entero. Haga que este señale a personas que, con el paso del tiempo, consistentemente ingresan y superan pronósticos menores al promedio, pues eso no sólo afecta la exactitud del pronóstico, sino que también le priva a la compañía del crecimiento que pudo alcanzar con objetivos de ventas más ambiciosos.

- RECOMPENSE LA PRECISIÓN:

Otorgue bonos al quintil más alto de vendedores cuyos pronósticos reflejen con mayor exactitud las ventas en cada periodo. Es imposible saber si esto funcionará, pero ciertamente vale la pena intentarlo.

Los pronósticos precisos de ventas son importantes para empresas individuales y para nuestra economía. Si encontramos más volatilidad, los pronósticos que históricamente han estado inflados en un 8% podrían equivocarse hasta en un 20% o 50% próximamente. Los líderes les deben a sus accionistas un mejor método de predecir ingresos.

Bob Suh es fundador y CEO de OnCorps

Gabriel Rovayo, PhD. Profesor de Finanzas de la ESAI

Presidente de CODEFE Partner EFQM - Bruselas

nprender es algo con lo que muchos sueñan; es algo en lo que muchos invierten trabajo, tiempo y dinero. Montar un startup es un reto vital, puede funcionar o no. Puede ser un éxito o un rotundo fracaso.

Sin embargo no muchos emprendedores o quienes sueñan con serlo están familiarizados con las incubadoras de proyectos o acele-

Las incubadoras de provectos son necesarias para un emprendimiento exitoso

Cuando se realiza un plan de negocios no basta tener una idea; es necesario estructurarla y gestar un plan que proyecte el desarrollo y la ejecución del emprendimiento.



radoras de proyectos. Hay quienes o no conocen de la existencia de estas o no creen necesario acceder a ellas.

De manera que aquí es oportuna una pregunta: ¿Qué son las incubadoras de proyectos? Las incubadoras son excelentes herramientas para impulsar el nacimiento de empresas, pues proporcionan la asistencia necesaria para crecer.

Allí es cuando entran en escena las incubadoras. Cuando se realiza un plan de negocios no basta tener una idea; es necesario estructurarla y gestar un plan que proyecte el desarrollo y la ejecución del emprendimiento. Sin embargo, esta tarea es muy compleja, lo que ocasiona que muchos emprendedores novatos se hundan en el intento y sus proyectos fracasen. Se trata de centros de apovo, que ayudan a darle estabilidad a las empresas en desarrollo. Evalúan la viabilidad técnica, financiera, y de mercado. Asesoran legal y administrativa, a los pequeños emprendimientos y ayudan en la estructuración de planes de mercadotecnia y de ventas.

Y hay otra pregunta importante: ¿Son las incubadoras de proyectos realmente necesarias? La respuesta es sí, siempre y cuando el emprendedor busque una guía de apoyo, que garantice que sus ideas se desarrollen de manera correcta, para que su proyecto sea factible. Mundialmente, las incubadoras ofrecen servicios como el financiamiento del proyecto, coaching, ayudas en la red, espacios físicos en donde puedan trabajar, entre otros.

Se trata de seguir algunos pasos. En primer lugar, una fase de preincubación, en la cual se da el inicio a la etapa de las incubadoras. Esta fase sirve para capacitar a los empresarios en la tarea de buscar todas las habilidades necesarias para la toma de decisiones bajo la supervisión de los dueños o empresarios de la empresa. Esta fase incluye el plan de negocios, el producto, o el servicio que se desea brindar ya que no se trata de quedar solo en una idea.

Si hablamos la incubación, allí tiene lugar el proceso de diseño del plan de negocios, se construye la base del proyecto para hacerlo sostenible y pulir los detalles. Este proceso lo supervisan los integrantes de la incubadora con una retroalimentación en la que se podrá ver las cosas positivas y negativas de la empresa y ayudará a los emprendedores a prepararse para cualquier tipo de obstáculo futuro.

En Latinoamérica hav algunas incubadoras, entre ellas CREAME, una incubadora y aceleradora colombiana que ayuda a desarrollar empresas y startups en esa zona. Ya tiene 20 años de experiencia fortaleciendo las oportunidades comerciales de más de mil empresas de distintos tamaños, y cuenta

Las incubadoras de proyectos son necesarias para un emprendimiento exitoso

con más de cuatro mil personas capacitadas y más de 18 mil sensibilizadas. Se le puede considerar como la aceleradora más importante de Colombia ya que tiene operando programas en 80 ciudades del país.

Otra incubadora que me llama la atención es Wayra, que apoya a todos aquellos emprendedores que intentan desarrollar ideas de negocios enmarcadas dentro del sector de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), pues es auspiciada por Telefónica. Tiene sedes en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México,

Perú y Venezuela.

Muchas veces
escuchamos que
"quien no se lanza
a nadar, no cruza el
río." Pero es mejor
si nos lanzamos con
el entrenamiento y
acompañamiento
adecuados
de nadadores
profesionales.

También está NXTP Labs, una empresa incubadora argentina que se centra en la gestión de marketing, modelos de negocio y estrategias de crecimiento; está

presente en Argentina, Chile, Colombia, México y Uruguay. Con una cartera de 170 Startups, NTXP Labs canaliza la necesidad de los emprendedores de obtener capital, con el deseo de los inversionistas de expandirlo.

Por su parte, Startup Chile es una aceleradora que ofrece hasta 45 mil dólares en financiamiento a emprendimientos, tiene una red de contacto con inversionistas locales e internacionales dispuestos a invertir. Esta incubadora impulsada por el Estado chileno, tiene como objetivo principal atraer inversión en Chile por lo que es una opción ideal para los emprendedores de todo el mundo tomando en cuenta que este es uno de los países con mayor crecimiento de la región.

Acceder a la asesoría de incubadoras y aceleradoras de proyectos en Latinoamérica, es posible. Hay este tipo de entidades en las principales ciudades del continente. Muchas veces escuchamos que "quien no se lanza a nadar, no cruza el río." Pero es mejor si nos lanzamos con el entrenamiento y acompañamien-

to adecuados de nadadores profesionales.





DIPLOMADO EN GESTIÓN DE PROYECTOS





Módulos:

- · Alineación estratégica de negocios y proyectos.
- · Habilidades interpersonales claves en la gestión de proyectos.
- · Gestión eficiente de programa, portafolio y tiempo en los proyectos.
- · Agilismo y design thinking en la gestión de proyectos.



Curso impartido por expertos nacionales y extranjeros, en gestión de proyectos con certificación en PMP®.

Horario fin de semana.

Susana y Pedro



Paola Ycaza O.Coordinadora
Centro de Estudios Económicos y Sociales para el Desarrollo Editora General de Punto de Vista

magine que usted tiene una empresa. Empezó a operar en el 2016 solo con una empleada y, gracias a la calidad del servicio que junto con Susana ofrecen, su negocio crece y su nómina también: cuatro hombres y Susana. El espacio de trabajo de su pequeña empresa es una oficina de un solo ambiente de 42 m², un baño y un cuartito que con mucha imaginación sus empleados llaman "cafetería".

Susana v Pedro

En un país al que le urge crear empleo, parece increíble obligar a los generadores de trabajo a incurrir en nuevos costos en lugar de abaratar y facilitar la contratación.



Un día Susana, quien trabaja muy eficientemente para usted desde hace tres años, anuncia que está embarazada. Pasan los meses y Susana decide renunciar. En medio de este escenario que ocurre en su pequeña empresa, aparece el Acuerdo Interministerial 003-2019 para la implementación de salas de lactancia en empresas de forma obligatoria. Le informan que estos "lactarios" deben implementarlos firmas que tengan al menos una mujer en periodo de amamantamiento. Como debe reemplazar con urgencia a Susana, usted tiene que tomar una decisión: a) contratar a una muier. o b) contratar a un hombre. Con mucho criterio, luego de estudiar el espacio en el que opera su pequeña empresa, usted decide contratar a Pedro, quien tiene el mismo perfil que Susana pero que difícilmente necesitará un lactario.

En la normativa del Acuerdo, el empleador además tiene la obligación de hacer actividades de promoción dentro de la empresa: charlas, reuniones o entrega

de material promocional al menos una vez al año. Adicionalmente debe evitar la promoción de publicidad de productos en contra de la lactancia como fórmulas o biberones. El bebé de Susana a usted le hubiera significado alquilar un nuevo espacio de oficina, quitar la "cafetería" o reducir el espacio del baño: un nuevo gasto. A estas alturas usted agradece haberse "librado tan fácil" de Susana porque las sanciones en caso de omitir alguna de las observaciones que contiene la normativa podrían representar un duro golpe para su negocio.

Entre los beneficios para la institución, según el Acuerdo, están "un menor ausentismo de la madre, pues los niños amamantados se enferman menos" y "mayor adhesión al empleo al brindar comodidad y valorar necesidades de las funcionarias." Con la mano en el corazón, ¿cree usted realmente que estos son alicientes para contratar mujeres?

Entiendo perfectamente que el objetivo de este Acuerdo es promover la lactancia materna. Como madre lactante justamente en este momento de mi vida. conozco profundamente los beneficios de la lactancia para el desarrollo infantil. Sin embargo, se ha venido luchando desde hace muchísimos años por obtener las mismas condiciones laborales que el hombre y por la inserción de la mujer en el campo profesional. Pensándolo fríamente, este tipo de normativas lo que logran es incentivar a los empleadores a contratar más Pedros y menos Susanas.

En un país al que le urge crear empleo, parece increíble obligar a los generadores de trabajo a incurrir en nuevos costos en lugar de abaratar y facilitar la contratación. Pero más insólito aún es que estas trabas desincentiven a contratar Susanas. Creo hablar por la mayoría de mujeres al afirmar que es preferible tener un trabajo, bien remunerado y/o conseguirlo fácilmente que tener "beneficios" que dificulten mi contratación por considerar mi naturaleza y no mis capacidades.

