

Contenido:

Estrategia de negocios y MKT	1
Las compras por impulso	2
Enseñar a hacer negocios	2
El leasing financiero	3
Los minipreneurs. El Perú	3
El IEE	4
Desarrollo económico local	4

Todas las empresas tienen que ser capaces de renovarse continuamente. Lo que hoy importa hoy en día es la gente con talento, con pasión, iniciativa y creatividad.

de sistemas jerárquicos, similares a los soviéticos del siglo XX, en vez de organizarse como democracias. Y de poco les vale tratar de buscar al líder perfecto, que reúna una serie de capacidades excepcionales: que sea visionario, y al mismo tiempo práctico, arriesgado y a la vez prudente, fuerte y empático. Lo que en realidad hace falta, son líderes capaces de gestionar las compañías, y que el cambio debe empezar desde abajo, y ser autónomo y espontáneo.

La mejor manera de lograr cambios estratégicos es vía la creatividad y la imaginación de todos y cada uno de los empleados. "Hoy en día, lo que importa es el intelecto y el cerebro de las personas; la gente brillante e inteligente, que tenga pasión, iniciativa y creatividad".

Valor y creatividad

Las empresas deben poner mucho énfasis en el desarrollo de capacidades intelectuales y técnicas de sus empleados. Porque sólo existe valor allí donde hay creatividad y pasión, y sólo es posible innovar cuando se desafía lo establecido. Pero si el poder sigue concentrado en cúpulas directivas cerradas, todo lo que suponga un cambio será difícil de conseguir. Y si el empleado carece de autonomía, no tiene relación con clientes y no se le deja desarrollar su creatividad, la empresa irá perdiendo competitividad y será vencida por rivales más inteligentes. "Los empleados quieren tener

¡Innovar! fue la palabra clave en la cuarta edición de ExpoManagement 2006 (Mayo 06, Madrid), se definió como una cuestión fundamental para la gestión empresarial actual, y una poderosa palanca con la que mover el mundo. Entre los ponentes destacan: Colin Powell, Jack Welch, Garry Kasparov, Fernando Parrado, Joseph Stiglitz, Gary Hamel, Das Narayandas, Belarmino García, José Luis Álvarez, Ferrán Adriá, Marcel Planellas, Juan Antonio Castellanos y Josep Valor. Por su pertinencia para los negocios, resumiremos dos exposiciones:

I. El despliegue de la creatividad

Gary Hamel (el experto en estrategia más prestigioso de la actualidad, según revista Fortune) sostuvo que cualquier sistema social en el que el poder está demasiado concentrado en la cúpula no es eficaz, y que tampoco es capaz de adaptarse rápidamente. Hace falta reinventar el sistema de gestión de empresas a través de la innovación

Libertad para poder experimentar". Las empresas deben ser eficientes y saber diferenciarse, dos condiciones que exigen la puesta en marcha de una estrategia de avanzada. "Se puede afirmar que un 50 por ciento de disciplina, más un 50 por ciento de libertad, dan como resultado una mejor organización. Y lo ideal es no desviarse jamás a ninguno de los dos extremos".

II. El marketing y nuevos retos

Das Narayandas (especialista en gestión de marketing y ventas de la Escuela de Negocios de Harvard), distingue entre el marketing masivo, orientado a vender el producto en el mayor número de lugares y al precio más barato (el caso del mítico Ford T de Henry Ford), y el marketing orientado a segmentos de mercado (como el

Una vez detectados los mejores clientes, hay que concentrarse en la relación de largo plazo con ellos. Las nuevas tendencias en MKT son: soluciones integradas; multi channel-marketing; pay-for performance; e, integración de áreas.

desarrollado por Unilever o Procter & Gamble), Subraya que para decidir cuál de las dos modalidades es la más adecuada a sus necesidades, una empresa debe saber "dónde está su negocio". Los productos nuevos, que aportan valor pero son desconocidos por los clientes constituyen un buen ejemplo de precios altos y elevados costes de atención. Una buena estrategia de marketing, puede hacer que estos últimos disminuyan.

Principales errores.

. Tener una visión de adentro hacia fuera

Hoy, lo importante para una compañía no es su ventaja competitiva en un periodo determinado, sino su capacidad estratégica de renovarse continuamente. Este concepto, conocido como "resiliencia", se está convirtiendo en una cualidad cada vez más buscada, por cuanto las empresas se enfrentan a tasas crecientes de incertidumbre.

Competitividad y democracia

Puesto que además de productos y servicios, también el conocimiento se está transformando en un bien de indiscutible valor. Para Hamel, la competitividad va a depender, cada vez más, de la habilidad para sacar provecho de la creatividad e imaginación de los trabajadores. La mayoría de las empresas concentran su poder en la cúspide

Los buenos líderes son capaces de dotar de poder a su gente, y de darles herramientas para que alcancen niveles altos de crecimiento. Parte de la tarea del líder consiste en hacer que sus seguidores sean conscientes de su misión y de su papel

-Realizar incorrecta segmentación del mercado

-Fijar precios sobre la estructura de costes. Se debe hacerlo sobre la base del valor de los b/s crean al cliente.

-Inadecuada gestión de canales.

Los grandes desafíos.

- Evolucionar de la gestión de transacciones a la gestión de relaciones. Hay que poner el foco en relación a largo plazo con los clientes

- Migrar de la venta de productos a la venta de soluciones. Las empresas deben adoptar el formato ¿En qué puedo servirlo?.

- Transformar la información recibida en estrategias de gestión de clientes. Los actuales sistemas de CRM (gestión de relaciones con clientes) aportan gran cantidad de datos sobre el cliente. Sin embargo, el primer obstáculo es transformar esa información en estrategia. El gran reto reside en que los clientes no necesariamente se relacionan con la empresa vía un único medio, sino a través de múltiples canales.

Saber elegir a los clientes es clave...

Pues unos son más rentables que otros. Deberíamos estimar su ROI y asignar más fondos.

Las compras por impulso y canales de mercadeo

Etapas del proceso de compra

En marketing se considera que las etapas del proceso de compra son:

- Reconocimiento del problema;
- Búsqueda de la información;
- Evaluación de las soluciones posibles;
- Decisión de comprar, y
- Comportamiento después de comprar.

Esta visión del **comprador activo** se opone completamente a la del comprador pasivo, dominado por su inconsciente y desarmado frente a acciones de empresa y de los publicitarios. La complejidad de procesos de decisión varía, sin embargo, en función de la importancia del riesgo y del grado de implicación del comprador. No vamos a avanzar en estas disquisiciones, sino nos enfocaremos a las compras por impulso

Compra no planificada

La compra por impulso es la no planificada, que muchas veces es parte importante de las compras en determinados canales. En un **estudio** realizado (Conecta, Marzo 2006) sobre el comportamiento de las amas de casa en Lima, la compra por impulso es mucho mayor en los supermercados. Así, un 43% dice que ocurre al ir a bodegas, un 64% cuando va a los mercados y un 83% cuando se va al supermercado.

Esto quiere decir que prácticamente toda la decisión del ama de casa que va al supermercado se hace en el mismo punto de venta y, por lo tanto, son muy importantes las acciones de mercadeo que se realicen allí. Un **estudio** hecho en EE.UU. e Inglaterra comparó personas que llevaban una lista al supermercado con otras que no, y lo que se observó fue que las personas con listados terminaban comprando más que

las que iban sin uno. Al final, completaban su listado pero, además, compraban una serie de cosas no planificadas.

Buscando al comprador

En ese sentido, hay una larga lista de recursos que las empresas vienen implementando: degustaciones, publicidad en los pisos y una diversidad de ingeniosas formas de llamar la atención frente a las góndolas. La creatividad y las autorizaciones de la cadena irán marcando los caminos a seguir.

Supermercados y bodegas

A diferencia de bodegas o mercados, en los supermercados la variable "vendedor" o "dueño de puesto" se minimiza. En una bodega o mercado (al igual que en farmacias y ferreterías) la intervención de quien atiende puede ser importante, especialmente en algunas categorías o en personas que suelen ir sin una marca definida.

Conocer bien ritual de compra

Lo importante es conocer bien el ritual de compra. Todos tenemos determinados guiones mentales cada vez que deseamos un producto. En algunos casos, ni bien se tiene conciencia de la necesidad, se asocia a una marca y esa se busca. En otros casos, no se tiene una marca o canal definido y se busca información previa antes de ir al punto de venta o en él.

Primero información

Muchos de los que van a tiendas por departamento, por ejemplo, suelen ir primero a informarse. Si se les atiende bien y no se les ve como una molestia, pueden terminar comprando. Si no, puede que no vuelvan. Los puntos de venta son un mundo en sí mismos y hay que conocer cómo se mueve el consumidor ahí. La creatividad y las mismas tiendas son importantes. Recordemos los % dados en párrafo previo..

Hay que enseñar a hacer negocios !

"El emprendimiento (E) es el caballo que nos va a llevar a la tierra prometida, individualmente y como sociedad" (Stephen Spinelli, Babson College, escuela de negocios líder en EE.UU. en materia de E). El E consiste en buscar soluciones a problemas sociales. Por esto hay que enfatizar, entre otras cosas, de enseñar a los niños desde la educación básica cómo encontrar soluciones a los distintos problemas que se presentan, motivación de todo emprendedor

Cuáles son las claves del emprendimiento?

La palabra sagrada en materia de E es **oportunidad**. Significa preguntarse: ¿Soy capaz de crear valor para alguien o para un grupo de personas, crear algo que actualmente no existe para esa persona? A mayor población, mayor oportunidad. Mientras más grande el problema, más grande la oportunidad, así, grandes dificultades que afectan a un gran número de personas ofrecen grandes oportunidades. La naturaleza de la oportunidad está en el corazón del E. Esto tiene relación con un concepto social, porque se empodera a un individuo al iluminarlo acerca de cuál es su oportunidad y le permite encontrar soluciones.

¿Cuáles son las principales características de un emprendedor?

El emprendedor es la persona que busca oportunidad de crear valor por medio de la resolución de un problema. Gente que encuentra excitante la ambigüedad. Son personas que no pueden dormir durante las

En economía de libre mercado, nadie tiene que pagarte tus libros de textos. Si no me gustan, voy a comprármelos a otra persona, lo que debes hacer es mejorar tus libros. En Perú, escuelas de negocios están diseñadas para mejorar la empleabilidad, no para generar E.

noches, porque piensan en su oportunidad. Ven el mundo como un conjunto de oportunidades. Y una vez que comienzas a entrenar tu mente y tu alma para ver la vida así, cambia todo lo que ves.

En vez de deprimirte por la lluvia, dices: Puedo construir un paraguas mejor o puedo capturar el agua para una mayor irrigación, ¡Oh Dios mío, qué gran oportunidad que está lloviendo! Y comienzas a ver el mundo de una forma mucho más positiva. Es una de las razones por

las que consideramos que el E es un fenómeno iluminador socialmente. Si hay más personas en la sociedad que creen que pueden hacer un bien, que pueden solucionar algún problema, la sociedad es un lugar mejor.

-¿Qué se puede hacer para fomentar el E?

Lo primero es el **sistema educacional**. Enseñar E tempranamente. Los que tienen oportunidad de ser funcionarios públicos e influir en hacer las leyes deberían hacer que el E se enseñara desde la enseñanza básica. Si se le preguntara a los niños de tercer grado si hay algo que puedan hacer para ayudar a otra gente, nos sorprendería de la gran cantidad de cosas que saldrían. Si pudiéramos poner eso en el contexto del pensamiento emprendedor, construyendo una carrera educativa de donde puedan obtener una mentalidad de la oportunidad y puedan comenzar a hacer proposiciones de valor, a levantar modelos e incubadoras de negocios, crear empresas, comunicar su visión y atraer capital de inversión, tendríamos un Perú mejor.

Arrendamiento financiero (leasing) e inversiones

Tal como se sostiene (DG, 26.10.06), el leasing es un producto financiero muy atractivo para financiar la adquisición de bienes de capital.

Este financiamiento (que favorece también la productividad) se destina principalmente a la adquisición de camiones de todo tamaño, buses para el transporte interprovincial de pasajeros, y vehículos pequeños en general (Interleasing). Asimismo, se ha observado un crecimiento (30% el 2005) en su utilización para construcción de todo tipo de inmuebles.

El leasing y sus ventajas

El leasing puede ser solicitado por personas naturales y jurídicas. Los principales beneficios son de carácter tributario, aplicables a personas y empresas que tienen RUC. Dentro de ello permite la depreciación acelerada, desde 24 meses para bienes muebles hasta 60 meses para inmuebles (Credileasing).

Otra ventaja es que el leasing permite pasar al gasto de las empresas los intereses financieros pagados en cada cuota. Además, permite estructurar un programa de pagos de acuerdo al flujo de caja proyectado de la empresa. Asimismo, hace posible el diferimiento del pago del IGV a lo largo del plazo del contrato y no en el momento cero (al inicio), pues muchas veces el IGV que acumula el cliente puede tardar buen tiempo (meses) en ser aplicado como crédito fiscal.

El leaseback

El leaseback es una modalidad de leasing, que se utiliza como alternativa para reestructurar los pasivos de corto plazo de la empresa. En la medida en que la empresa cuente con activos fijos sin gravámenes, éstos pueden ser "vendidos" a un banco o entidad arrendadora, previa

tasación, para que luego éstas se lo dé a la misma empresa en arrendamiento financiero. Este tipo de financiamiento no da el beneficio tributario de la depreciación acelerada, pero sí el pasar a gasto los intereses financieros pagados en cada cuota.

Información para un leasing

Para financiar la adquisición de un bien vía leasing, es indispensable que la empresa cuente, dentro de sus estatutos, con poderes específicos para celebrar contratos de arrendamiento financiero (Leasing Scotiabank). La información que requiere las entidades financieras para su evaluación y aprobación del arrendamiento solicitado son:

- i. La proforma del bien cuya adquisición se financiará a través del leasing.
- ii. El formato del informe comercial del cliente. Datos de empresa, accionistas, ventas, etc
- iii. Estados financieros actualizados. Con no más de 03 meses previos.
- iv. Proyección de ventas, plan de inversiones pagos de IGV mensual, etc.

Leasing operativo

Un fondo de inversión de leasing operativo opera como un banco o empresa de arrendamiento financiero (Sigma Safi). Uno de los aspectos más importantes es que se preocupa mucho más por el mantenimiento y el seguro de los activos, pues les serán devueltos por la empresa (cliente) al vencimiento del contrato de arrendamiento. Todos los riesgos y beneficios de la propiedad de los activos son asumidos por el fondo, a diferencia de un leasing financiero. En general el leasing, hasta la fecha, es utilizado por las empresas grandes y medianas, pero puede ser utilizado por las pequeñas

Los minipreneurs funcionan. En Perú, ¿porqué no ?

En un garaje de California, Fred Durham y Maheesh Jain decidieron montar su oficina. Después de probar juntos diferentes negocios, todos relacionados con servicios de internet, se decidieron por el sitio web: www.cafepress.com, al cual los usuarios pueden enviar sus diseños para estamparlos en poleras, tazones y otros artículos, y luego venderlos en el mismo sitio. Para poner esta idea en marcha sólo necesitaron un par de computadores, sus dos cabezas y la asistencia de un único empleado: la mamá de Fred.

Han pasado casi siete años y hoy Cafepress tiene más de doscientos empleados, recibe alrededor de nueve millones de visitas mensuales, cuenta con un catálogo de productos creados por 35 millones de usuarios y existe un millón 400 mil inscritos que mantienen una "tienda" (e-commerce shop) en Cafepress la más viva expresión de lo que es un minipreneur, el último concepto que satisface esa debilidad norteamericana por acuñar con siglas o palabras curiosas las diferentes tendencias que perfilan a sus consumidores y profesionales (como lo fueron en su momento los dinks, yuppies, kidults, entre otros).

Un Miniempresario

La traducción más cercana a este concepto podría ser mini-empresario o mini-emprendedor, pero el término puede fácilmente confundirse con el gestor de una mini pyme. Para identificar a un minipreneur, según el sitio www.trendwatching.com (empresa dedicada a analizar y descubrir nuevas tendencias), hay un criterio que marca la diferencia: la relevancia de internet y las nuevas tecnologías en el montaje del negocio, que permiten hacerlo con una inversión inicial casi mínima y, por esto mismo, posibilitan que muchos minipreneurs

mantengan sus trabajos mientras ponen en marcha su idea. Así, dedican un par de horas libres a la espera de que este negocio alternativo prenda. Si no lo hace, no tienen casi nada que perder: mantienen sus trabajos y no han arriesgado grandes capitales.

En este sentido, Cafepress no sólo es un proyecto ejecutado por dos minipreneurs; este sitio también "alimenta" a muchos minipreneurs alrededor del globo: profesionales que trabajan en grandes corporaciones y que prueban suerte vía este sitio, subiendo sus propios diseños con la idea de venderlos con éxito. Es un caldo de cultivo para que un solo cerebro y un computador pongan en marcha estos negocios que con el tiempo se convierten en verdaderos monstruos virtuales.

Minipreneurs en el Perú.

En el Perú, sí existe una creciente masa de profesionales que quieren lanzarse con un proyecto propio, que odian ser empleados, tener un jefe y cumplir un horario. Muchos de ellos mantienen sus trabajos, mientras ponen en marcha un negocio paralelo a la espera de que crezca, pero todos requieren de cierta inversión, del contrato de terceras personas y, en estos casos, el uso de internet se limita a facilidad de poder trabajar en línea y dar a conocer sus proyectos en una página web. Hay demasiados papeles que llenar, demasiados permisos que obtener, y por ende el costo de entrada es demasiado alto, por eso poca gente se anima a tener un negocio "on the side". Además, los jóvenes que se manejan mejor con esta tecnología aún la ven sólo como un medio de comunicación alternativo, no como un mercado. Confiamos que esto cambie.

Hay un nuevo perfil de empresarios en el mundo. Son profesionales que quieren formar su negocio sin arriesgarse a perder un solo dólar en el intento. Casi no invierten capitales, sólo usan internet y han logrado tal éxito, que hoy las cabezas de estos proyectos ya forman una raza aparte con nombre propio. En Perú se limita esta opción por elevado costos de entrada. Además estamos en pañales, no vemos al internet como mercado



Instituto de Economía y Empresa S.A.C.

Consultoría en negocios y desarrollo

Dirección

Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo

Arias Aragüez 1347, Residencial Río Sur, Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo

Teléfono : 01- 4259148 - Lima

Celular : 01- 97660791

Correo: institutoeconomia@yahoo.com,
fhuertabenites@gmail.com

www.iee.edu.pe

A-Z

*Se autoriza la reproducción del material del IEE,
sólo citar la fuente*

Director : Francisco Huerta Benites

El desarrollo económico local (DEL)

En el Perú se acercan las elecciones locales y regionales (19 de Nov.), asimismo, el gobierno actual ha evidenciado su deseo de avanzar en la descentralización. Por ello haremos una entrada analítica al tema de DEL, que pueda servir como referente para ponderar propuestas sobre el tema.

La mesoeconomía

La búsqueda de espacios intermedios entre el mercado y la jerarquía, (nivel mesoeconómico), ha servido para definir un nuevo modo de hacer política y, en particular, política de desarrollo económico. Todo ello ha permitido vincular diferentes procesos en un círculo virtuoso de interacciones entre el avance de una democracia más participativa y la descentralización de competencias a niveles subnacionales, para asegurar la asunción de competencias, capacidades y recursos por parte de entidades y actores locales e impulsar, de ese modo, las estrategias de DEL.

Sistemas productivos locales ...

Son los referentes territoriales en que las economías de producción

dentro de las empresas se funden con las economías externas locales; se supera así el análisis según tipos de empresa, ya que lo importante es la interacción de las diversas economías locales (F. Albuquerque RC 82, Abril 2004). Así pues, junto a las relaciones económicas y técnicas de producción resultan esenciales para el DEL las relaciones sociales y el fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción de lo que hoy denominamos "capital social".

Objetivos iniciativas de DEL

- Valorización mayor de recursos endógenos locales, tratando de impulsar actividades de diversificación productiva y promoción de nuevas empresas locales.
- Organización de redes locales entre actores públicos y privados para promover innovación productiva y empresarial local
- Establecimiento de consorcios intermunicipales a fin de incrementar la eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo local.

- Búsqueda de nuevas fuentes de empleo e ingresos a nivel local.
- Promoción actividades de dlo. científico y tecnológico a nivel local
- Creación de nuevos instrumentos de financiamiento para atender a las microempresas y pequeñas empresas locales.
- Superación de limitaciones del enfoque asistencialista implícito en los fondos de inversión social y en programas de lucha contra la pobreza.

- Incorporación de políticas de comercialización de ciudades para promover la competitividad sistémica territorial.

- Búsqueda de acuerdos estratégicos en relación con los bienes ambientales y el desarrollo sustentable.

Elementos básicos de iniciativas de DEL

Se presenta en el gráfico adjunto (ob.cit., pág 162). Se resalta, en primer lugar, la importancia de la movilización y participación de los actores locales. Esto supone la construcción de capital social comunitario que, a su vez, requiere el fomento de cultura proactiva y emprendedora, alejada de la lógica dependiente del subsidio.

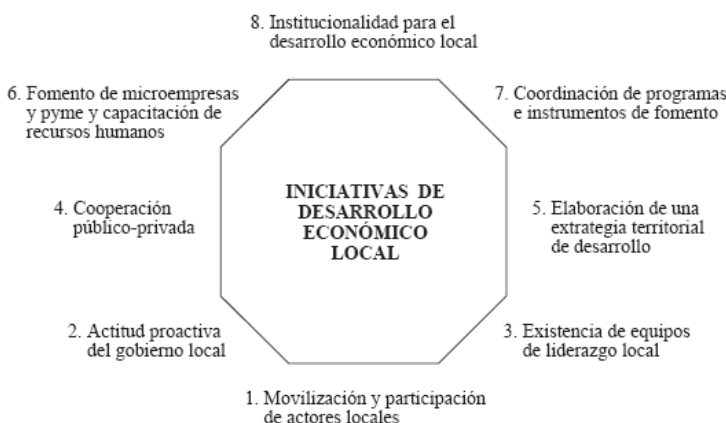
Al mismo tiempo, una iniciativa de DEL requiere una actitud proactiva por parte de gobiernos locales (y regionales) en relación con el desarrollo productivo y generación de empleo. Esto supone asumir nuevas funciones desde la gestión pública local más allá de roles tradicionales como suministradores de servicios sociales, urbanísticos o ambientales a nivel local. La elaboración de una estrategia territorial de DEL, con-

sensuada por los principales actores locales, tiene como objetivos estratégicos fundamentales la mejor utilización de los recursos endógenos y la diversificación de base productiva local, vía la incorporación de innovaciones basadas en la calidad y diferenciación de productos y procesos productivos; la incorporación de innovaciones de gestión, y la introducción de necesarias adaptaciones sociales e institucionales. El fomento de las microempresas y pequeñas empresas locales y la capacitación de recursos humanos según los requerimientos de innovación del sistema productivo local son parte fundamental de esta estrategia.

Recursos humanos (RRHH)

La oferta territorial de servicios de desarrollo empresarial debe incluir capacitación de RRHH según necesidades de sistemas productivos locales, tanto para modernizar actividades productivas existentes como para incorporar otras actividades que ofrecen posibilidades viables en corto plazo. Así, es clave contar con capacidad de observación permanente de necesidades reales y potenciales del conjunto local de empresas y de características del mercado de trabajo local.

Elementos básicos de las iniciativas de desarrollo económico local



Alianzas locales

La iniciativa de DEL debe institucionalizarse vía el logro de necesarios acuerdos de tipo político y social en ámbitos territoriales correspondientes. Es en el ámbito local donde se define la demanda de modernización del tejido de empresas existente, y a partir de esa demanda debe construirse la oferta apropiada de servicios de innovación y capacitación técnica y empresarial para el fomento productivo local. Los diferentes propuestas tienen un enfoque integral ¿, ¿usted qué dice ?.