



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Volumen 02 n.º 44

Período de Publicación

01.01.09 - 30.01.09



#### Índice

Crisis y hábitos de consumo en EE.UU.	2
Decálogo del management del siglo XXI	3
Las fallas del mercado (I)	4
Las fallas del mercado (II y III)	5 y 6
Internet, tecnología y comercio exterior	7
Proyectos de inversión (competencias)	8
Estadística nacional e internacional	9
Miscelánea. Economía regional	10

## Crisis: cambios de hábitos de consumo en los EE.UU.

La crisis económica mundial ha impulsado nuevos hábitos de alimentación entre norteamericanos. El factor clave a la hora de seleccionar la canasta de productos es el precio. Ahora salen menos y comen más en casa, adquieren productos pre-preparados y prefieren envases reutilizables y productos de elaboración orgánica.

Hábitos alimenticios. Tendencias.

- Falta de tiempo: En el último tiempo, se ha registrado un aumento en el consumo de comida para llevar, Fast-food, o comida fácil de preparar. La mayoría de americanos sigue comiendo en casa y han disminuido los pedidos que se hacen por teléfono a restaurantes.

- Aumento comidas preparadas/congeladas saludables: Por otro lado, ha aumentado la variedad de oferta de comidas preparadas o congeladas, pero que, al mismo tiempo, sea saludable. Incluso se ofrecen vegetales pre-preparados o listos para freír.

Aumenta preocupación por alimentación más saludable, el 2000 tuvo costos por temas asociados a la obesidad cercanos a US\$117 billones. Actualmente, de cada dólar gastado en **alimentos**, casi tres cuartos se destinan al procesamiento, empaque, marketing y distribución del producto.

- Aumento en tamaño de las porciones: El Índice de Masa Corporal (IMC) promedio ha ido en aumento en últimos años. Así, se presume que porciones han ido creciendo. El precio de comidas sanas y bajas en calorías sigue siendo mayor al de comidas calóricas.

- Alimentos Ecológicos. Cada día consumidores se están informando más acerca de lo que consumen. Quieren saber donde se cultivó, que ingredientes contiene, como se envasó y el impacto que su producción ha tenido en el medio ambiente.

- Local y Natural, Alimentos Seguros. En lugares de venta hay cada día mayor cantidad de alimentos que han sido cultivados o producidos en zonas cercanas. También consumidores están manifestando mayor preocupación por alimentos importados y optando por aquellos países que ofrecen los mayores estándares de seguridad.

- Precios Más Altos El alza en precios llevará a que los consumidores opten por productos más económicos. Deberán re-evaluar su opción por lo nutritivo para poder

El empaque o **envase** de un producto cumple en general cuatro funciones: captar la atención, proteger el producto, apoyar la funcionalidad del producto, y ser de fácil deshecho.

mantener el presupuesto destinado a alimentación.

- **Prebióticos y Probióticos** Los consumidores están aprendiendo a incorporar a su dieta componentes que pueden ayudar a la inmunidad y el sistema digestivo. Y no solo yogurt. Este tipo de bacterias se ira agregando a una gran variedad de comidas, incluyendo chocolate.

- **Comida en Granos.** Se consume mayoritariamente por los baby-boomers (generación nacida post segunda

La principal tendencia en cuanto a **envases** se relaciona con la preocupación ambiental, principalmente en el desperdicio de ellos y la importancia de su reciclaje y biodegradación.

Guerra mundial, entre 1946 e inicios de 1960). Son numerosos los beneficios, y los productores están haciendo más fácil el consumirlos al incorporar elementos gourmet y nuevos productos en base a ellos.

- **Simplicidad en Ingredientes y Etiquetado.** Los consumidores rechazan cada día más lo artificial. Ya sea colores, sabores o preservantes. Buscan claridad en la información de los productos que están comiendo.

- **Menor cantidad de Sal.** La asociación de médicos de EE UU está presionando a los productores para rebajar la cantidad de sodio presente en alimentos procesados. Con una población que está envejeciendo, las compañías están trabajando para mantener el sabor, pero disminuyendo la cantidad de sodio en los alimentos.

- **Endulzantes alternativos** Se estima que endulzantes naturales como stevia (300 veces más dulce que el azúcar)

Entre los atributos más valorados en un **empaque** están: conveniente, innovador, higiénico, atractivo, informativo, y amistoso con el medio ambiente.

y erythritol reemplazarán a los endulzantes artificiales o a los productos altos en fructosa en alimentos y bebidas.

**Resistencia a las Botellas de Agua.** Las botellas de agua se mantienen muy populares dentro de ciertos segmentos de consumidores, que buscan disminuir la ingesta calórica y productos artificiales. Pero el impacto ambiental negativo de las botellas de plástico puede comenzar a estancar el crecimiento que ha tenido este producto.

Comportamiento.

Los consumidores están comprando menos alimentos de lujo, consumiendo mayor cantidad de marcas privadas (60% de encuestados) y consumiendo mayor cantidad de alimentos en sus hogares que han quedado como "sobras" (leftovers) de días previos (58% encuestados) .

# Decálogo del *Management* del siglo XXI

“La mejor estructura no garantiza los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es garantía de fracaso”, Peter Drucker, es uno de los legados a los directivos que van a dirigir compañías del siglo XXI.

A continuación, el decálogo de profesores José Ramón Pin (IESE) y Miguel Costa (IE) para Wharton..

1.- **“El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo” (Winston Churchill).** No hay que rendirse ante el fracaso, aseguran los expertos del management. Las MYPE lo saben muy bien.

2.- **“Un plan no es nada, pero la planificación lo es todo” (Dwight D. Eisenhower).** Un buen plan o una buena idea empresarial es un buen punto de partida, pero puede ser un fracaso si no tiene detrás un proceso reflexivo, ordenado y estructurado que posibilite su consecución.

Hay que rescatar doctrinas clásicas de gestión: descubrir una necesidad no cubierta e intentar cubrirla mejor que nadie. Ya sea desde perspectiva del precio, calidad o cercanía al cliente, cada empresa debe encontrar su propio nicho de mercado en vez de intentar imitar a su competidor. Pero todo esto deben llevarse a cabo desde nueva perspectiva: la de **sociedad del conocimiento**.

3. **“Empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa” (M. Porter).** Cuando se carece de un plan puede llegar el éxito, pero asumimos demasiados riesgos

4. **“A elefantes les cuesta mucho adaptarse. Las cucarachas sobreviven a todo” (P. Drucker).** El banco español Bankinter con innovación y uso estratégico de tecnología ha sabido sobrevivir en mercado de grandes bancos.

5. **“Si no eres parte de la solución, eres parte del problema” (Vladimir Lenin).** Eso es lo que ha debido pensar el

consejo de administración de Citibank, hace unos meses, al prescindir de su presidente, Charles Prince, tras la gestión de crisis de hipotecas basura en Estados Unidos.

Para **acuerdos fructuosos**, el 1er paso es salir al balcón. Mantener nuestra vista puesta en objetivo, recordar que intereses queremos salvaguardar pero, al mismo tiempo, recordar siempre a las otras partes, aunque no estén presentes” (William Ury). Hay que “colocarnos en el lugar del otro. La regla principal es **conocer al enemigo**”. Esto hace imprescindible saber escuchar. “La negociación se dirige más a escuchar que a hablar, porque sólo así veremos los otros puntos de vista”.

consejo de administración de Citibank, hace unos meses, al prescindir de su presidente, Charles Prince, tras la gestión de crisis de hipotecas basura en Estados Unidos.

6. **“Despida a los planificadores. Deje de pensar y actúa” (Tom Peters).** El caso de Grupo Santander es el mejor

Creador de teoría de 4 P (price, product, placement y promotion), Kotler señala que siempre se deben tener en cuenta ello a la hora de definir una estrategia. Pero, además, hay que sumar un quinto elemento: **la innovación**. “El buen Marketing consiste en ser diferentes y mejores. Pero no vale encontrar una diferencia, hay que innovar”.

ejemplo de cómo actuar y despistar a la competencia. “Emilio Botín (el presidente) ha sabido sorprender a los competidores con decisiones inesperadas”.

7. **“Sólo es posible avanzar cuando se mira lejos” (José Ortega y Gasset).** Hay muchas empresas que han despuntado en sus sectores, pero que, por una razón o por otra, no se han atrevido o no están preparadas para dar el salto al exterior. En muchos casos, estas compañías se han convertido en objeto de compra por parte de otras extranjeras que sí han sabido mirar lejos para avanzar.

8. **“El liderazgo es una sociedad entre el jefe y su gente” (Ken Blanchard).** Juan Roig, presidente de los supermercados españoles Mercadona, ha impreso un estilo propio a su negocio: “Nuestra máxima es que el cliente sea fijo; para eso el proveedor tiene que ser fijo y el trabajador también”, asegura.

El pilar de toda su estructura es que la plantilla sepa quién es el jefe. “Y en Mercadona, no es el presidente de la empresa, sino el cliente”. Hay que hacer todo lo que aporte valor al jefe y eliminar las banalidades.

9. **“Lo importante no es saber, sino tener el teléfono de los que saben” (Les Luthiers).** Tal vez sea más acertado decir que se necesita tener un acceso a Internet en lugar de un teléfono, pero lo realmente importante, inde-

Kotler: “en periodos de **recesión**, encontrar **posiciones más eficientes**”. Southwest y EasyJet son ejemplo: han descubierto la fórmula para viajar barato. Wall Mart han sabido crecer bajo la promesa de vender más barato que nadie, para lo que ha perfeccionado la gestión de inventarios. Starbucks y Haagen Dazs pueden cobrar sus productos más caros que competencia porque no venden un café o helado, sino un modo de vida.

pendientemente de tecnología que se emplee, es desarrollar una red de contactos en tantos sectores como sea posible. Gracias a Internet

10. **“El mayor enemigo de la gente de marketing es el Excel” (C.K. Prahalad)** Uno de errores más comunes de dptos de marketing, es dejarse llevar por números y tácticas de competidores.

# Las fallas del mercado y acción del gobierno (I)

Existen dos enfoques alternativos para comprender la génesis del Estado en su papel de asignador de recursos.

1. Las "Finanzas Públicas Normativas", supone que el Estado, vía gobierno en ejercicio, es fiel depositario del interés colectivo en aquellos problemas que sociedad no pueda resolver eficientemente vía el mercado. El Estado es "dictador benevolente" que representa los intereses superiores de sociedad. Aquí se asume implícitamente que instituciones que definen al Estado están dadas exógenamente, no siendo la acción colectiva una problemática en sí. Atendiendo el supuesto de Estado benevolente, este enfoque define normas tendientes a optimizar la acción del Estado en ámbito fiscal (Samuelson y Musgrave).

2.- La Escuela de la Elección Pública, cuya óptica del Estado se basa en supuesto que siendo éste el fruto de la acción colectiva desarrollada por individuos diversos y optimizadores, este mismo Estado será en sí una amenaza para el bien común. Ella se expresa en un permanente conflicto entre el objetivo de servir el propósito para el cual fue creado y el afán de generar rentas o beneficios en favor de aquellos que lo administran vía gobierno en ejercicio. Esto último supone concebir al Estado como un "Leviatán", monstruo impenitente que siendo necesario para la supervivencia y bienestar de comunidad, engendra también el peligro de facilitar la explotación de contribuyentes por vía de cobrar altos impuestos y proveer servicios de mala calidad (Brenan y Buchanan).

El dictador benevolente

Aquí se seguirá el enfoque tradicional de las finanzas públicas normativas por ser ésta la antesala de problemática de acción colectiva, tema que se constituye en centro de atención en la teoría de la elección pública (L. Letelier, UCH, 2006).

Dentro de ello se distinguirá cuatro tipos de fallas: las externalidades, los bienes públicos, el problema de la información y finalmente, la existencia de barreras a la entrada a la industria.

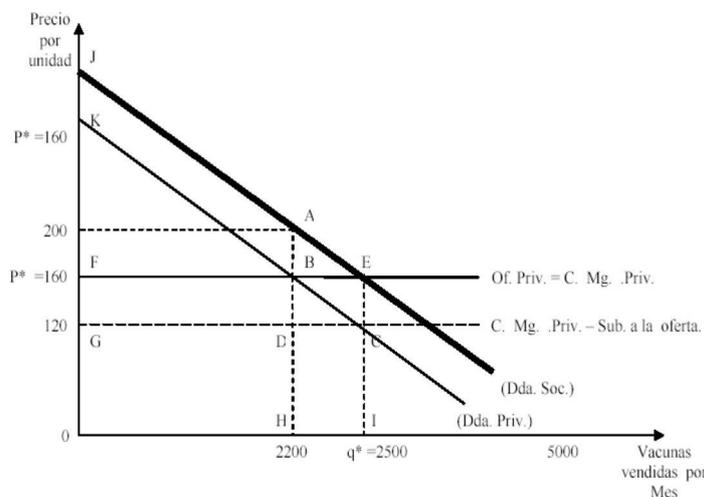
A. Las externalidades

En el equilibrio, tanto el beneficio privado y social de una unidad más de consumo como el costo privado y social de una unidad de producto deben ser iguales. Las externalidades generan una desviación de esta regla general

A.1 Externalidad en el consumo

Caso de vacunas nos ilustrará, aquí el beneficio social excede al beneficio privado en magnitud de la externalidad. En gráfico se asume que costo marginal de producción es constante (costo medio será constante y oferta de industria será infinitamente elástica).

El gráfico muestra la oferta y demanda privada de vacunas. Aquí dicha demanda privada no refleja íntegramente la utilidad marginal social, por lo que se superpone en el mismo gráfico la "Demanda Social" de vacunas, la cual difiere verticalmente, respecto de la demanda privada exactamente en la magnitud de la externalidad.



Esto corresponde a la distancia AB en gráfico, lo cual equivale a decir que si bien para el consumidor marginal la valoración privada de vacuna es 160 soles (precio de la unidad), la valoración social de esta misma vacuna es de 200. La externalidad en este caso es de 40.

¿Cuál será la pérdida social?. Todas las vacunas cuya valoración social supere al costo privado (y social) de producirlas (160 soles), y que no se hayan utilizado por efectos de la diferente valoración antes indicada, generarán una pérdida social. La magnitud de dicha pérdida es denominada "distorsión".

Puesto que el equilibrio espontáneo del mercado es el punto B, dicha distorsión está representada por el área ABE del mismo gráfico. Para todas las unidades de consumo que van desde la vacuna número 2.200 y la 5.000 en el gráfico, el aporte de cada vacuna al bienestar de la sociedad está dado por el segmento AE en la demanda social. Por su parte, el costo marginal social sigue siendo 160 soles, motivo por el cual la diferencia corresponde a la pérdida señalada. Dado que el mercado asigna una cantidad sub óptima de recursos a la producción de vacunas, el Estado debe rectificar esta distorsión mediante alguna forma de intervención que permita incrementar la demanda hasta el punto E, en el

# Las fallas del mercado y acción del gobierno (II)

cuál se volverá a cumplir que la valoración social de la última vacuna sea igual al costo social de producirla.

Dos formas alternativas de intervención se desprenden

1. Implementación de subsidio a la demanda, que a todos los consumidores interesados se les asigne gratuitamente un cupón o *voucher* por valor de 40 soles, lo cual corresponde exactamente al valor de externalidad. Al ser utilizado en el pago de vacuna, el comprador sólo cancelará la diferencia entre el valor de mercado y los del cupón (40 soles). Esto equivale a trasladar la demanda paralelamente hacia arriba por un valor de 40 soles, produciéndose el equilibrio en el punto E.

El Estado habrá gastado en esta operación una magnitud equivalente a FECD, puesto que el total de consumidores ejercerán demanda por 2500 vacunas, sin distinción de si ellos son demandantes activos antes del subsidio o si solo lo son ahora que el subsidio existe.

Dado que este mismo gasto (FECD) debe ser cobrado en impuestos a los mismos consumidores, el efecto neto positivo sobre el excedente del consumidor solo se reduce al área ABE, correspondiente al excedente neto ganado por los consumidores que se incorporan al mercado una vez que el subsidio es implementado.

2. Un subsidio a la oferta, el cuál puede implementarse vía bono de 40 soles por unidad de vacuna producida, de manera que el costo privado por unidad se reduzca precisamente en esta magnitud. Esto tendrá el efecto de reducir en monto de externalidad el costo medio y marginal del productor, con lo cual la cantidad demandada llegará una vez más a 2500 unidades por mes.

El equilibrio se trasladará una vez más hasta el punto E, con un precio de 160 soles por unidad, de los cuales solo 120 serán de cargo del productor, siendo la diferencia financiada por el subsidio.

Nuevamente el gasto realizado corresponde al área FECD, la cual debe ser financiada vía tributos. El beneficio social neto corresponde a la incorporación de nuevos consumidores y equivale, igual que subsidio a demanda, al área ABE

No obstante que costo privado en este caso es 120 soles, el costo social continúa siendo 160 soles. Los compra-

dores sólo observarán 120 soles, llegando a demandar una cantidad equivalente a 2500 unidades en punto G.

A.2. Externalidad en la producción

Aquí es útil considerar el caso de una carretera que sufre de congestión en el horario "peak". Supongamos que el costo privado de transitar por ella sumados los costos del combustible más el desgaste natural del vehículo es de 300 soles por cada recorrido (ver Gráfico).

Sin embargo, cada automovilista que transita en ese horario provoca un perjuicio a los otros automovilistas en la forma de mayor congestión, el cual no es internalizado por cada automovilista en forma individual. Valoraremos dicho costo en 30 soles (ED, gráfico), de forma que hay una parte del costo social de utilizar la carretera en ese horario que no es asumido por cada automovilista en forma privada y que, por lo tanto, corresponde a lo que reconoceremos como "externalidad".

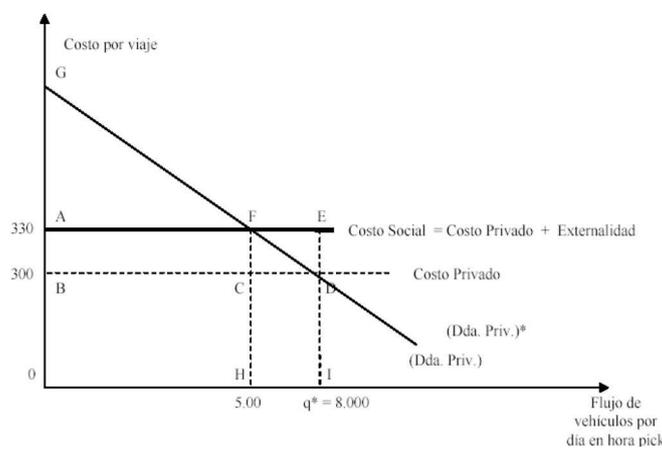
Habrà, así, un equilibrio de mercado en el punto D del gráfico, el cual provoca una pérdida social equivalente al área EFD producida por todos los automovilistas que

habiendo experimentado un costo privado de 300 soles, han generado un beneficio social igual o inferior a 330 soles por viaje. La solución lógica en este caso es poner un impuesto de 30 soles por cada vehículo que recorra dicha carretera, de forma que el costo del uso del espacio sea también internalizado por los agentes privados

Esto haría en la práctica que equilibrio se traslade desde el punto D al F, evitándose la distorsión antes mencionada. Los 5.000 automovilistas que continuarán usando la carretera pagarán un costo extra de 30 soles por viaje, transfiriendo un total equivalente a ABCF al Estado. La sociedad como conjunto habrá ganado EDF, puesto que ésta era precisamente la magnitud de la pérdida de bienestar experimentada por esta misma sociedad antes del impuesto, la cual ahora evitamos.

B. Bienes públicos

Consideremos a la justicia. Ella tiene todas las características de un bien público puro, toda vez que no hay posibilidad de excluir a alguien de sus beneficios, no habiendo además rivalidad en el consumo. Cada individuo estará dispuesto a pagar algo a cambio de vivir en una comunidad en que se respeten los derechos colectiva-



# Fallas de mercado y acción del gobierno (III)

mente definidos.

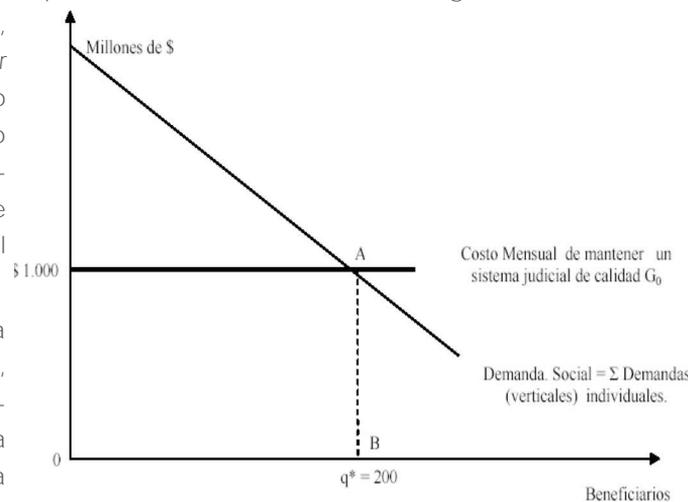
Sin embargo, dado que cada persona por separado sabe que los beneficios del sistema son colectivos (y no individuales), nadie estará dispuesto a revelar sus preferencias expresadas en la disponibilidad individual a pagar por el servicio. La no disposición a revelar las preferencias genera el problema del "free rider", quien profita de un beneficio sin realizar un sacrificio equivalente para financiarlo.

El free rider impide la existencia de un mercado privado, pues en este caso no está expresada la intención de pago. No habrá, por ende, una demanda privada por un sistema judicial. Solo habrá una secreta y, por lo tanto, no declarada intención de pagar a cambio de tener dicho sistema judicial funcionando.

Asumiremos que el Estado, a través de una encuesta, logra saber cuál es la demanda o disponibilidad a pagar de cada individuo a cambio de tener dicho sistema judicial. ¿Cuál será entonces la demanda social, o equivalentemente, la disponibilidad a pagar por la sociedad toda a cambio de tal beneficio?. A diferencia de los bienes privados, para los cuáles la representación de dicha demanda es la suma horizontal de las demandas individuales, en este caso la valoración social del último sol gastado en el sistema judicial será la suma vertical de las demandas individuales.

Esto significa que si la comunidad estuviese integrada sólo por tres individuos, uno dispuesto a pagar 20 soles mensuales, el segundo dispuesto a pagar 15 soles y el tercero 25 soles, la sociedad toda estará dispuesta a pagar mensualmente 60 soles por el beneficio de vivir en una comunidad en que se respete la ley.

Dicha disponibilidad a pagar depende, como en el caso de los bienes privados, tanto del ingreso de los contribuyentes como de sus preferencias individuales. De lo anterior se sigue que en sociedades más prósperas, en que el ingreso por habitante es alto en términos relativos, deberá existir -ceteris paribus- un mayor gasto por habitante en todos los bienes públicos, incluido el sistema judicial. El Gráfico ilustra esta idea (equilibrio parcial), entendido éste como el análisis del "mercado de la justicia"



en forma independiente del equilibrio en el resto de la economía. Se ha hecho el supuesto de que el costo mensual del sistema es 1.000 millones de soles, y que la comunidad tiene 200 habitantes. Esto significa que, para una calidad predefinida del sistema judicial, la suma de lo que cada uno de estos doscientos individuos está dispuesto a pagar es igual a 1000 mensual.

## C. Problema de la información

La información debería ser simétrica para agentes. Un caso especial es mercado de seguros, en particular el de seguros de salud, en que el producto adquirido contiene múltiples dimensiones difíciles de evaluar tanto para quien lo compra como para quien lo vende. Se considera el marco del llamado "riesgo moral" envuelto en dicho mercado y tendencia perversa hacia la llamada "selección adversa".

### Medidas remediales

Las "fallas del mercado" son en verdad el resultado de que la sociedad se encuentra

atrapada en el conocido "dilema de los prisioneros". La analogía entre el dilema referido y caso de fallas de mercado es evidente. Tales fallas podrían disiparse en la medida que afectados pudieran revelar sus preferencias en el mercado, manifestando su disponibilidad a pagar a cambio del beneficio de eliminar tales externalidades.

Sin embargo, dicha revelación de preferencias no se produce lo que induce a una asignación ineficiente de recursos. La única forma de zanjar la no revelación individual de preferencias es mediante un acuerdo colectivo que comprometa a todos los afectados con el financiamiento de una proporción del costo total.

Si se trata de bien público, como la justicia o la defensa, ello implicará distribuir entre todos los contribuyentes del país el costo correspondiente. Si se trata de un bien público local, tal como es el alumbrado público o la mantención de jardines o parques, la distribución del costo tendrá que hacerse entre los residentes locales. Subsiste, sin embargo, el problema de cómo lograr este acuerdo colectivo, y cómo garantizar su cumplimiento. Allí surge el Estado como única alternativa posible. Así entendido, el Estado se justifica como un medio de reducir los costos de transacción inherentes a los bienes públicos.

# Internet, tecnología y comercio exterior en Pymes

RGX, Red Global de Exportación, en asociación con DHL Express y SAP, realizó un estudio de mercado a empresas PyMEs de Latinoamérica, con el objetivo de conocer el comportamiento de las mismas en relación al uso de Internet y las nuevas tecnologías como herramientas de promoción y difusión orientadas hacia los mercados internacionales. Veamos principales resultados,

- Tres de cada diez PyMEs exportadoras latinoamericanas accede a Internet vía otros dispositivos alternativos al clásico ordenador (PC).

En paralelo, un 42% de las empresas utiliza Internet para el funcionamiento de programas de uso habitual en éstas firmas. Estas cifras evidencian una mayor utilización de la herramienta en el segmento.

-Las pequeñas y medianas compañías latinas se han mostrado muy ávidas referente a la utilización de Internet con fines de búsqueda de información relativa a negocios internacionales. Realizando un análisis por país, encontramos que las chilenas, junto con colombianas y ecuatorianas, resultan una las más activas en términos de búsqueda de información de negocios internacionales.

-Un total agregado del **61% de las compañías regionales** entrevistadas indicó que Internet ha reemplazado totalmente o en gran medida a otros medios de comunicación. Esa proporción se incrementa al 66% en el caso de Chile. Si bien el correo electrónico continúa siendo la herramienta con mayor frecuencia de utilización por las PyMEs para comunicarse con sus clientes externos, se aprecia el uso de otras, como los servicios de Chat, los programas de comunicación por voz y los teléfonos IP.

- Casi la mitad de las empresas están utilizando Internet como una herramienta de apoyo para sus procesos de transporte, cifra que se eleva en Chile al 68%. Asimismo, se aprecia que lo hacen de manera uniforme en las distintas instancias frecuentemente visibles en instancias de operaciones en comercio exterior. En paralelo, un 45% de las firmas consultadas afirmó que utiliza Internet para

canalizar pagos a sus proveedores.

- En Chile se halló una de las proporciones más altas de empresas que disponen de un sitio web en internet (86% de encuestados). Un 70% de estos sitios carece de posibilidad de recibir pedidos en línea. Sólo 2 de cada 10 PyMEs utilizan otros portales o sitios de venta online para comercializar sus productos en red.

- Resultados indican que poco menos de 4 de cada 10 PyMEs exportadora de

región promocionan su negocio en medio virtual y proporción similar dispone de una base de datos de los contactos que genera vía Internet.

## ◆ Conclusiones

En general se aprecia que PyMEs podrían aprovechar de manera más intensiva la herramienta, sobre todo cuando la mayoría percibe que impacta positivamente en términos de productividad y reducción de costos y gastos, a la vez que continúan proliferando en el mercado, opciones

y soluciones al alcance y medida.

Se pueden observar niveles de utilización crecientes de Internet referente a búsqueda de información de negocios internacionales y a sus procesos de logística y pago a proveedores. A la vez, se confirma la consolidación del uso de Internet como herramienta de comunicación, desplazando claramente a otros medios. Los sitios web de las PyMEs exportadoras se advierten posibilidades de incrementar sus prestaciones, capacidades de venta online y agregar mayor valor a clientes y proveedores.

Es deseable que pequeñas y medianas empresas exportadoras latinas, y peruanas, vuelquen mayores esfuerzos para encontrar mejores resultados en la utilización de Internet, fundamentalmente referente a la utilización de sitios web enfocados a la actividad exportadora.

El correcto posicionamiento en buscadores, directorios y portales puede no resultar totalmente suficiente para lograr el nivel de contactos internacionales y ventas esperadas, por lo que cabe añadir una serie de recomendaciones vinculadas a la promoción (permanente),

Acción	Comentarios	Sugerencias
<b>Publicidad con banners</b>	En términos generales la publicidad por medio de banners ha caído en efectividad (tasa de click trough), aunque sigue siendo utilizado incluso a los efectos de branding o recordación de marca.	Verificar y preferir sistemas de anuncios cuyos cobros estén en función de resultados (clicks efectivos sobre el banner). Es preciso esforzarse en el diseño y atractivo del banner.
<b>Marketing directo con e-mail (con permiso de recepción)</b>	Sigue siendo utilizado en forma habitual, aunque es acotada la capacidad de comunicación de la herramienta. Tiene la ventaja de no requerir trabajo alguno del destinatario, que recibe cómodamente el estímulo en su mail.	Debe centrarse el esfuerzo en una comunicación clara y atractiva para un lector cada vez más saturado por correo no solicitado. Los mensajes deben ser cortos y generadores de interés y deseo, con links a la web.
<b>Publicidad en Google u otro buscador</b>	La tendencia de uso es sumamente creciente entre las empresas anunciantes. Al ser los buscadores la herramienta más utilizada por los usuarios, las probabilidades de recibir visitas mediante los enlaces patrocinados son comparativamente más altas que otras opciones publicitarias.	Utilizar a sus actuales clientes para saber que combinaciones de palabras emplearían para encontrarse con sitios como el que se desea anunciar. Aprovechar al máximo las ventajas de la herramienta en cuanto a su potencial de segmentación (campanas enfocadas a países, días y horarios en los que se desea patrocinar resultados, periodo de tiempo en el que se desea ejecutar la campaña, etc.)
<b>Sponsorreo</b>	Otra tendencia difundida en Internet que permite la asociación de la marca a determinados contenidos de Internet. Se visualiza sobre todo en los portales de medios de comunicación.	Procurar que la presencia de la marca no sea invasiva de los contenidos.

# COMPETENCIAS EN PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA EN SALUD



## 1. Objetivo

La especialización, que está dirigido a directivos, profesionales y técnicos del sector salud privado y público que están o aspiran a estarlo, presentará en forma integral y aplicada los fundamentos de proyectos.

## 2. Metodología

Se aplica enfoque de "aprender haciendo" con competencias exógenas. Se aplicará un caso completo en salud y se desarrollará otro con participación de asistentes

3. Organiza. Se aplica en el marco del Convenio, Universidad Tecnológica del Perú (UTP) y el Instituto de Economía y Empresa (IEE)

## 4. Sesiones de trabajo

### SESIÓN I Gerencia de proyectos y aspectos generales

- \* Gerencia de proyectos.
- \* Ciclo de vida de los proyectos
- \* La evaluación de los proyectos
- \* Nombre del proyecto y unidad formuladora y ejecutora del proyecto.
- \* Participación de las entidades involucradas y de los beneficiarios.
- \* Marco de referencia.

### SESIÓN II Identificación

- \* Diagnóstico de la situación actual
- \* Definición del problema y sus causas.
- \* Objetivo del proyecto.
- \* Alternativas de solución.

### SESIÓN III Formulación 1

- \* El ciclo del proyecto y su horizonte de evaluación.
- \* Análisis de la demanda y análisis de la oferta
- \* Balance oferta – demanda.
- \* Determinación de los recursos humanos y físicos necesarios para ofrecer los servicios de los proyectos alternativos.

### SESIÓN IV Formulación 2

- \* La secuencia de etapas y actividades de cada proyecto alternativo y su duración.
- \* Los costos a precios de mercado.
- \* Flujo de costos a precios de mercado.

### SESIÓN V Evaluación 1

- \* Evaluación económica a precios de mercado.
- \* Estimación de los costos sociales.
- \* Evaluación social – aplicación de la metodología costo efectividad
- \* Evaluación social – aplicación de la metodología costo beneficio
- \* Análisis de sensibilidad.

### SESIÓN VI Evaluación 2

- \* Seleccionar el mejor proyecto alternativo.

- \* El análisis de sostenibilidad del proyecto seleccionado.
- \* El análisis de impacto ambiental del proyecto seleccionado
- \* El marco lógico del proyecto seleccionado.

### SESIÓN VII Seguimiento y evaluación

- \* Aspectos clave del M&E
- \* Indicadores de desempeño. empleo, ventajas e inconvenientes
- \* Enfoque del marco lógico. Ventajas y limitaciones.
- \* Métodos de evaluación rápida.

### SESIÓN VIII Medición de Impacto

- \* ¿Qué es medición de impacto?
- \* Los resultados a niveles de producto, intermedio y finales.
- \* Medición y evaluación de resultados.
- \* Medición de la eficiencia y economía de un programa.
- \* Mediciones globales del desempeño.

## 4. Lugar, horario e inicio

- En Av. Washington 1909, Dirección Universitaria de la UTP (Lima cercado),

- Dos horarios de trabajo opcionales:

Miércoles y Viernes de 6:30 a 9:30 p.m., ó

Martes y Jueves de 6:30 a 9:30 p.m.

- En 08 sesiones, total 24 horas efectivas.

- Consulte otros horarios.

- Inicio, Lunes 19 Enero, 2009

## 5. Facilitador: Francisco Huerta Benites

[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

## 6. Informes e inscripciones:

institutoeconomia@iee.edu.pe, institutoeconomia@yahoo.com, ggeneral@iee.edu.pe.

T: 997238763; 997660791, y Cápac Yupanqui N° 1505 Of. 102 (Lince), Teléfono 2654672. Certificación y materiales.

**Nota:** Otros productos en Proyectos de Inversión visitar nuestro sitio web [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe) y pulsar en Área de Proyectos, el link "PRODUCTOS en Proyectos de Inversión de Pública"

## Nacional

Exportación al Canadá (Enero-Octubre 2008)

Canadá	Valor FOB US\$
1 Oro en las demás formas en bruto	1,103,776,157
2 Las demás gasolinas sin Tetraetilo de plomo	211,477,087
3 Minerales de Cobre y sus concentrados	93,146,419
4 Minerales de Plata y sus concentrados	37,965,569
5 Minerales de Cinc y sus concentrados	36,493,390
6 Harina, polvo y <<pellets>>, de pescado	20,680,496
7 Grasas y aceites de pescado y sus fracciones	20,169,968
8 Plata en bruto sin alear	19,394,535
9 Grasas y aceites de pescado, aceite de hígado	18,386,070
10 Los demás CAF + sin Tostar, sin descafeinar	13,050,030
11 Resto	67,957,033
<b>TOTAL</b>	<b>1,642,496,754</b>

Fuente: Aduanas, IEE

Importación del Canadá (Enero-Octubre 2008)

Canadá	Valor FOB US\$	Valor CIF US\$
1 Los demás trigos	66,994,538	80,423,366
2 Trigo Duro excepto para la siembra	33,874,559	39,991,873
3 Abonos, minerales o químicos potasicos	16,050,686	18,801,147
4 Lentejas excepto para la siembra	11,063,232	13,352,003
5 Las demás máquinas de sondeo o perforación	5,741,035	5,902,606
6 Papel prensa en bobinas (rollos) o en hojas	4,806,514	5,657,036
7 Los demás papeles en bobinas	4,985,392	5,608,288
8 Pasta química a la Sosa o al Sulfato	4,638,043	5,352,477
9 Partes de máquinas y aparatos partida 84.74	4,356,892	4,755,102
10 Las demás barras, simplemente laminadas	3,387,254	4,590,218
11 Resto	158,601,985	172,399,318
<b>TOTAL</b>	<b>314,500,130</b>	<b>356,833,434</b>

Fuente: Aduanas, IEE

Las exportaciones peruanas en Enero-Octubre 2008, ascendieron a US\$ 27 mil millones en valor FOB, en ello se exportó al Canadá 1,6 mil millones (6% y el sexto país en importancia). Las importaciones, en igual lapso, ascendieron a US\$ 25,8 mil millones en valor CIF, en ello se importó del Canadá 356,8 millones (1,4% y el décimo quinto país en importancia). El Canadá, pues, representa el 3,7% del comercio exterior peruano. En Marzo 2009 entraría en vigencia el TLC, Perú - Canadá.

CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO EN MONEDA NACIONAL, POR TIPO DE COLOCACIÓN 1/

	Saldos en millones de Nuevos Soles			Tasas de crecimiento		
	nov07	oct08	nov08	Oct.08/ Oct.07	Nov.08/ Nov.07	Nov.08/ Oct.08
Créditos corporativos 2/	11 985	16 737	17 944	45,8	49,7	7,2
Microempresa	5 028	7 936	8 368	67,8	66,4	5,4
Consumo	13 706	17 710	18 023	32,5	31,5	1,8
Hipotecario	1 701	3 069	3 186	90,0	87,3	3,8
<b>TOTAL</b>	<b>32 419</b>	<b>45 452</b>	<b>47 522</b>	<b>45,7</b>	<b>46,6</b>	<b>4,6</b>

1/ Incluye el financiamiento otorgado por las empresas bancarias, el Banco de la Nación, las empresas financieras, las cajas municipales, las cajas rurales y las cooperativas de ahorro y crédito.

2/ Incluye créditos comerciales a empresas no financieras e inversiones en valores.

CRÉDITO AL SECTOR PRIVADO EN MONEDA EXTRANJERA, POR TIPO DE COLOCACIÓN 1/

	Saldos en millones de US\$			Tasas de crecimiento		
	nov07	oct08	nov08	Oct.08/ Oct.07	Nov.08/ Nov.07	Nov.08/ Oct.08
Créditos corporativos 2/	10 308	12 686	12 984	34,2	26,0	2,3
Microempresa	469	426	423	-9,4	-9,8	-0,7
Consumo	1 051	1 169	1 177	13,3	12,0	0,7
Hipotecario	2 292	2 453	2 459	8,2	7,3	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>14 119</b>	<b>16 734</b>	<b>17 042</b>	<b>26,6</b>	<b>20,7</b>	<b>1,8</b>
Memo: Dolarización	56,6	53,2	52,6			

1/ Incluye el financiamiento otorgado por las empresas bancarias, el Banco de la Nación, las empresas financieras, las cajas municipales, las cajas rurales y las cooperativas de ahorro y crédito.

2/ Incluye créditos comerciales a empresas no financieras e inversiones en valores.

Fuente: Notas de estudio n.º 70, Dic. 30 - 2008. BCRP

## Internacional

Cotización del Cobre



Cotización del Oro



Cotización del Petróleo



Cotizaciones del Yen y Euro



Fuente: Informativo Semanal n.º 53, Dic. 31 - 2008. BCRP

Instituto de Economía y Empresa S.A.C.  
Consultoría empresarial y en desarrollo



[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Las Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo  
Jr. Cápac Yupanqui n.º1505 of 102 Lince - Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo  
Teléfono : 01- 2654672- Lima  
Celular : 01- 997660791 ; 01- 997238763  
Correo : [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe),  
[institutoeconomia@yahoo.com](mailto:institutoeconomia@yahoo.com),  
[ggeneral@iee.edu.pe](mailto:ggeneral@iee.edu.pe)

Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente

## Economía Regional

### OPERACIONES DE LOS GOBIERNOS REGIONALES (Millones de nuevos soles)

	ENERO - NOVIEMBRE		
	2007	2008	Var. % real
<b>A. INGRESOS TOTALES</b>	<b>11 998</b>	<b>12 109</b>	<b>-4,5</b>
a. INGRESOS CORRIENTES	<b>11 087</b>	<b>11 146</b>	<b>-4,9</b>
1. No tributarios	1 106	998	-14,6
2. Transferencias	9 981	10 149	-3,8
- Recursos Ordinarios	8 206	8 056	-7,1
- Renta de Aduanas	131	137	-1,5
- Canon Minero (Ley 27506)	1 031	1 109	1,7
- Canon y Sobre canon Petrolero	278	362	22,9
- Canon Gasífero (Ley 27506)	120	165	30,1
- Participación e Incentivos	47	145	191,1
- Otros	166	174	-1,0
b. INGRESOS DE CAPITAL	<b>911</b>	<b>963</b>	<b>-0,1</b>
<b>B. GASTOS NO FINANCIEROS</b>	<b>9 420</b>	<b>10 653</b>	<b>7,0</b>
a. GASTOS CORRIENTES	7 886	8 414	0,9
1. Remuneraciones	5 417	5 675	-0,9
2. Bienes y servicios	822	1 069	22,9
3. Transferencias	1 647	1 671	-4,0
b. GASTOS DE CAPITAL	1 534	2 239	38,1
1. Formación bruta de capital	1 293	1 895	38,7
2. Otros	241	344	35,0
<b>RESULTADO ECONÓMICO (A-B)</b>	<b>2 578</b>	<b>1 456</b>	

Fuente: MEF - SIAF/SP

### GASTO DE CAPITAL DE LOS GOBIERNOS REGIONALES (Millones de nuevos soles)

	ENERO-NOVIEMBRE		
	2007	2008	Flujo
Cusco	122	205	83
San Martín	68	144	76
Pasco	11	73	62
Lambayeque	97	153	56
La Libertad	66	119	53
Arequipa	103	155	52
Ancash	87	132	45
Huancavelica	40	78	38
Callao	58	92	34
Huánuco	41	72	32
Amazonas	57	84	27
Ica	19	40	22
Tumbes	21	42	21
Municipalidad Metropolitana de Lima	14	35	21
Loreto	96	116	20
Tacna	89	109	19
Apurímac	22	41	18
Madre de Dios	11	29	18
Lima (Provincias)	29	47	18
Junín	56	68	12
Ucayali	34	43	9
Moquegua	61	63	2
Ayacucho	79	77	-2
Puno	63	60	-3
Piura	107	104	-3
Cajamarca	82	58	-24
<b>Total</b>	<b>1 534</b>	<b>2 239</b>	<b>705</b>

Fuente: MEF - SIAF/SP

Fuente: Notas de estudio n.º 69, Dic. 29 - 2008. BCRP

### LIBRO DE MICROFINANZAS para IMFs y MyPEs

El IEE presenta el libro "Microfinanzas. Gestión y Desarrollo" (310 páginas). El libro, de interés para empresas financieras que operan con pequeña y micro empresa, así como para la misma MyPe, enfoca de manera conceptual y práctica, aspectos de buen gobierno empresarial; estadística de actividad financiera y de MyPE; mejores prácticas para planificación de negocios; sistema de información gerencial; sistema contable y reportes en un SIG; seguimiento de desempeño; tasas de interés de sostenibilidad; asignación de costos con aplicación de caso completo; morosidad crediticia; costeo ABC; auditorías; entre otros. Para solicitudes ver [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe).

