



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: www.iee.edu.pe

Volumen 02 nº 54

Período de Publicación

10.11.09 - 25.11.09



www.iee.edu.pe

Índice

Replanteando la gestión del riesgo (I,II)	2,3
La dirección estratégica. Ahora más necesaria	4,5
Innovando el modelo de negocio	6
¿El dólar seguirá siendo el rey?	7
Estadística: economía peruana y regional	8
Eventos y servicios empresariales	9

Replanteando la gestión del riesgo (I)

La cuestión clave consiste en comprender y gestionar el riesgo. Siempre que se medita una fusión, el concepto de un nuevo producto o se hace alguna inversión, jamás se puede garantizar el éxito.

En el tiempo, las empresas fueron perfeccionando cada vez más las herramientas capaces de ayudarlas en ese análisis, sobre todo en cuestiones financieras (Wharton, University of Pennsylvania, Junio 2009).

Modelos matemáticos complejos

Se crearon para analizar los posibles resultados y probabilidades con base al desempeño pasado. Pero muchos de esos modelos fracasaron estrepitosamente a la hora de prever o de preparar a empresas para crisis económica que se ha extendido

Se ha culpado en gran medida al modelo de gestión de riesgo y a otras herramientas de negocios usadas por bancos y otros sectores. Los modelos no están necesariamente equivocados, pero su buen funcionamiento, depende de la calidad de las decisiones tomadas con base a ellos

por todo el mundo. Wall Street ha redoblado sus esfuerzos para poner orden en el sistema financiero.

Redefiniendo el riesgo. Una idea más amplia

1. Empresas, economistas y profesores tienen una idea de riesgo muy diferente de la idea que tienen sobre el asunto la mayor parte de los gerentes de empresas.

Para aquellos, el problema principal del riesgo es la varianza, es decir, la esperada dispersión de los posibles resultados. Pero los gerentes no analizan la cuestión de esa forma.

Para ellos, el mayor problema es el potencial de pérdidas que rodea al riesgo. Así pues, su duda más frecuente se resume a la siguiente pregunta: "¿Cuáles son los efectos negativos?" Si el riesgo es demasiado alto, o incluso desconocido, las empresas, en general, se retraen.

2. La gestión de riesgo no tiene ninguna fórmula mágica. Por eso, muchas empresas necesitan desarrollar una visión del riesgo más amplia.

En el mundo financiero, por ejemplo, es común encontrarse en las oficinas con un porcentaje de gen-

Se constata que gestión de riesgo no es tan buena como debería ser. La alta dirección de muchas empresas necesita entender qué puede suceder cuando las suposiciones que orientan un modelo cambian y, luego, se ven obligados a informar sobre esos cambios (R. J. Herring de Wharton)

te experta en riesgo de mercado, pero que trabaja con instrumentos cargados de riesgo de crédito.

Las habilidades requeridas por esos diferentes tipos de riesgos son muy específicas, y al menos que las personas tengan una visión del riesgo bastante amplia, tendrán que enfrentarse a serios problemas.

Todas las empresas incurren en riesgos

Correr riesgos sigue siendo el alma de toda gestión, y no sólo en sector de servicios financieros, sino en demás industrias.

Por ende, para el gerente, el objetivo básico es simple: Los riesgos son ineludibles, pero es preciso ganar más veces que perder, ante las incertidumbres que traen los buenos y malos riesgos.

La nueva arquitectura de riesgos

Sea cual sea la industria que estemos considerando, el patrón nunca cambia. Las cosas ahora suceden a una velocidad cada vez mayor, por ello necesitamos tomar decisiones más rápidamente, con base a informaciones que, por norma, no tenemos.

"Está claro que nos gustaría tener tiempo para reunir

Hemos observado una tendencia a separar los riesgos en compartimentos estanques: riesgos operativos, de mercado, de crédito, etc., pero constatamos que las mayores crisis y los principales problemas no ocurren de esa forma" (Herring).

todas las informaciones necesarias, pero la verdad es que los gerentes tienen que tomar decisiones en un clima de incertidumbre; o de absoluto desconocimiento" (Erwann Michel-Kerjan de Wharton).

Para solucionar el problema, algunas empresas están adoptando prácticas que van más allá de las empleadas tradicionalmente en la gestión de riesgo, cuya principal preocupación siempre fue el

Replanteando la gestión del riesgo (II)

ámbito interno de la empresa.

Es lo que se podría llamar “Gestión de Riesgo 1.0” y que consiste, básicamente, en analizar la posición o las inversiones de la empresa y entender lo que podría salir mal. Pero las empresas necesitan mirar más allá de sus fronteras y ver lo que está pasando en otros lugares.

A mucha gente le ha cogido por sorpresa la naturaleza sistemática de la crisis actual y su amplia propagación.

Gestión de riesgo 1.0 y riesgo 2.0

En realidad hemos sido entrenados para resolver

En los últimos años, las empresas de todo el mundo se han vuelto cada vez más interdependientes, con numerosos beneficios tanto en lo que concierne a la eficiencia y a la innovación, pero con una creciente exposición a diferentes riesgos, en muchos casos, riesgos de los cuáles ni siquiera tenían conciencia.

problemas por medio de preguntas claras y de informaciones científicas objetivas, según el perfil de riesgo anterior, tomamos nuestras decisiones de inversiones. Pero los datos acumulados ya no se amoldan al futuro, ya que el mundo está cambiando a una velocidad impresionante.

“Normalmente, analizamos aquello que sabemos y trazamos un bonito diagrama con la probabilidad en un eje y el impacto en el otro. Eso es Gestión de Riesgo 1.0.

La Gestión de Riesgo 2.0 va más allá de los problemas conocidos hasta el momento en que se analizan las conexiones y las interdependencias. Se vuelve imposible analizar los riesgos aislando los unos de los otros” (Michel-Kerjan).

El ADN de los productos financieros

En este proyecto están trabajando en Wharton, en un esfuerzo para dar mayor visibilidad a los componentes que integran un determinado producto y ofrecen instrumentos de auditoría más eficaces.

Ahora se recurre mucho más, además de modelos matemáticos, a las entrevistas y benchmarking con

La solución consiste en tener gente preparada en la empresa, con una amplia visión, y que desafía las presuposiciones sobre el futuro. Formar un equipo y exigir que presente dos o tres conexiones importantes sobre las cuales la empresa aún no había pensado. Datos de que merece la atención.

empresas de fuera del grupo y con las subsidiarias.

La nueva mentalidad de gestión de riesgo está volviéndose mucho más una discusión estratégica, transformando gestores de riesgo en estrategias y viceversa. No se puede hacer las elecciones estratégicas correctas sin comprender su industria y el grado de riesgo que necesita correr.

La gestión de riesgo promete convertirse

En una parte aún más central de la gestión de cualquier negocio. En empresas importantes, las probabilidades de riesgo ahora están incluidas en diversas etapas de negocios, y son discutidas con más frecuencia durante las revisiones trimestrales y siempre que haya cambios significativos o nuevos proyectos.

“La gestión depende, de forma muy pragmática, del sentido común y de la evaluación de las condiciones del negocio junto con los compañeros de la empresa” (Philippe Hellich de Danone).

“Tenemos que tener cuidado, no todos los modelos

La “inteligencia corporativa” está ganando una mayor extensión: en vez de dar prioridad al rendimiento operativo, ahora existe la preocupación de incluir un número cada vez mayor de seguimiento de riesgos, tanto dentro como fuera de la empresa.

son malos. Lo que vemos actualmente es la necesidad de integrar los procesos de toma de decisión en las evaluaciones.

Son cosas que no pueden quedarse al margen; son fundamentales. Podemos evaluar los riesgos con mucho cuidado con la ayuda de los mejores expertos, pero si no los tomáramos en cuenta y si no los integráramos al proceso de decisión estratégica, no llegaríamos a ninguna parte” (Michel-Kerjan)

La dirección estratégica. Ahora más necesaria (Parte I.a)

En tiempos actuales y en futuro previsible, la estrategia de empresa adquiere cada vez más importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas son mayores, así como las recompensas potenciales

Las decisiones estratégicas. La definición

Consisten en ("Dirección Estratégica", G Johnson, K Scholes y R Whittington, pág 10-19, España 2007):

- La dirección a largo plazo de la organización
- El alcance de actividades de la organización
- Logro de ventaja respecto a los competidores
- Abordar cambios del entorno empresarial
- Crecer a partir de los recursos y competencias
- Los valores y expectativas de la organización.

Niveles de estrategia

Al menos se pueden distinguir 3 niveles:

a. **Estrategia corporativa.** Se ocupa del alcance general de una empresa, y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio.

b. **Estrategia de negocio.** Trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Productos que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, cómo lograr ventajas, rentabilidad.

c. **Estrategias operativas.** Se ocupan de cómo las distintas partes de la empresa, permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, procesos y personal

Dirección estratégica (DE)

Se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias, con consecuencias que afectan a toda la organización. La DE incluye:

- Comprensión de la posición estratégica
- Las elecciones estratégicas para el futuro, y
- La conversión de la estrategia en acción.

La figura adjunta muestra el modelo integral para el análisis de los elementos de la DE.

El proceso de desarrollo de la estrategia

Es la forma en que esta se lleva a cabo dentro de las organizaciones. Estos procesos se pueden agrupar en dos grandes tipos (Ob. cit. Pág 568-580)

- Estrategias deliberadas. Desarrollo de estrategia como intención directiva voluntaria.
- Estrategias emergentes. Dan más importancia a la emergencia de la estrategia a partir de procesos sociales y políticos que existen en el entorno y dentro de las organizaciones.



La cuestión clave es que es normal que la estrategia se desarrolle mediante una compleja combinación de estos procesos diversos.

Los retos de la dirección estratégica

Exige que directivos desarrollen estrategias adecuadas a las circunstancias específicas de una organización, pero éstas cambiarán a lo largo del tiempo.

También exige un claro conocimiento de cuáles son las cuestiones más importantes, así como la capacidad de conciliar las presiones contrapuestas del entorno empresarial: la capacidad estratégica de una organización y las expectativas de las partes interesadas. Así, hay 3 conjuntos de grandes retos:

- a. Prevención de la desviación de la estrategia
- b. Necesidad de comprender y abordar las cuestiones contemporáneas.
- c. La ventaja de ver la estrategia desde distintos prismas.

La dirección estratégica. Ahora más necesaria (Parte I.b)

Los prismas de la estrategia. Las opciones

Son distintas formas de comprender el tema. Se considera 3 prismas, como expresión de distintas teorías de la organización, esto es importante pues nos da una imagen más completa, que puede dar a distintas opciones o soluciones, planteando la cuestión desde distintas perspectivas (prismas):

La figura de al lado muestra los 3 prismas, que a continuación comentamos:

1. El prisma del diseño.

La idea es que la estrategia es formulada por la alta dirección vía un cuidadoso y objetivo análisis, y planificación y aplicación hacia abajo a lo largo de toda la organización. Al ver la estrategia de esta manera, se facilita la reflexión sobre las cuestiones estratégicas.

2. El prisma de la experiencia.

Parte de evidencia empírica de que decisiones estratégicas se toman, y las estrategias se desarrollan, como resultado de experiencia del personal y de procesos culturales dentro y fuera de la organización

Al fijarse en cómo surgen las estrategias de esta experiencia, se pueden entender mejor las cuestiones que hay que resolver para influir en las decisiones en determinados contexto cultural y para gestionar el cambio.

3. El prisma de las ideas.

Intenta explicar porqué algunas organizaciones son más innovadoras que otras, y porqué y cómo algunas parecen resolver mejor los problemas derivados

de un entorno que cambia rápidamente. Al fijarse en esta forma en la estrategia se puede ver qué es lo que hay que hacer para fomentar la innovación y las nuevas ideas en la organización.

A continuación, es pertinente referirse a aspectos del prisma de la experiencia.

Experiencia colectiva y cultura de la organización

La cultura de la organización viene dada por los supuestos y creencias básicas compartidos por sus miembros, que operan a nivel inconsciente, y definen una forma básica de planteamiento sobre sí misma y su entorno.

Se puede materializar:

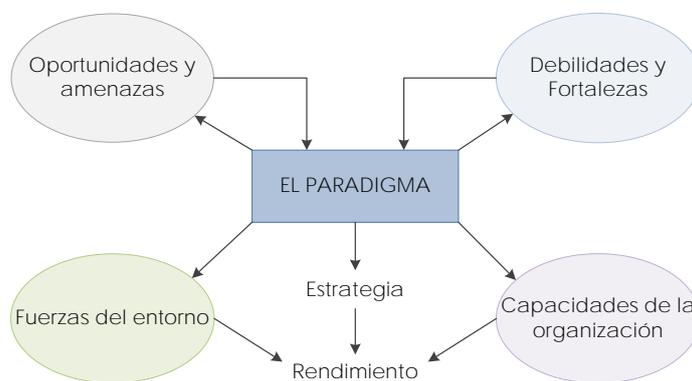
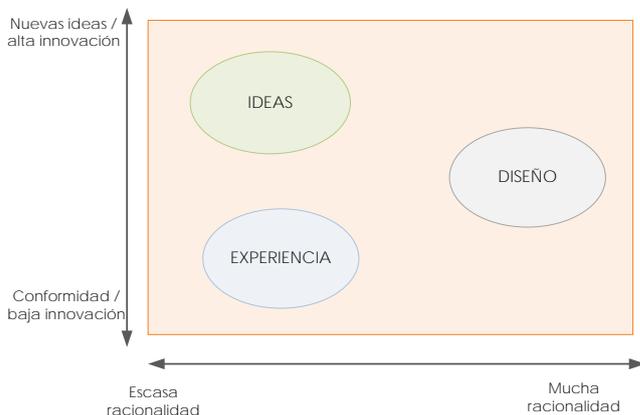
- Supuestos colectivos, que se dan por sentado, es el “paradigma” de una organización.

- Rutinas organizacionales, “la forma en que hacemos las cosas aquí”, que se van incorporando a la organización a lo largo del tiempo, y que también se dan por sentadas.

Esta forma de dar por sentada las cosas afecta a estrategia de organizaciones. Para que un grupo o una organización funcione en forma eficaz, tiene que existir este conjunto supuestos generalmente aceptados

Como se muestra en figura de al lado, de forma parecida a experiencia individual, la experiencia colectiva o el paradigma, se aplica a determinada situación para poder comprenderla. Esto afecta a lo que la gente en organizaciones considera importante, a qué responden y, por ende, a cómo se desarrollan las estrategias.

En próxima edición, trataremos aspectos clave de entorno y capacidad estratégica de organización.



Innovando nuestro modelo de negocio

Cuando la economía pasa por dificultades, en no pocos casos, los directivos normalmente analizan con lupa la empresa en un intento de identificar donde recortar o controlar mejor los costes que están socavando los beneficios.

Pero concentrar toda la atención en los gastos tal vez no sea la mejor forma de ayudar a la empresa a mejorar su rendimiento. Hay una opción más inteligente: analizar la situación de empresa de una manera más amplia.

Modelo de negocio (MDN) más innovador

“Hay costes asociados al cambio del MDN de la empresa constituida. Mas éstos son substancialmente menores que los costes asociados a un proyecto de I+D de largo plazo (*“Innovación del modelo de negocio: creando valor en tiempos de cambio”*; Raphael Amit, Wharton, y Christoph Zott, IESE, Set. 2009).

Estrategia y modelo de negocio (MDN)

Las empresas generalmente se preocupan mucho de su estrategia (cómo se posiciona la empresa fir-

El examen minucioso de un modelo de negocio debería ser el punto de partida para que el empresario descubra una forma de servir a su clientela de un modo diferente, sin que tenga que producir un producto o servicio nuevo

memente en el mercado en relación a la competencia y cómo obtener su ventaja competitiva) a costa del análisis del modelo de negocio (estructura de la empresa sobre la forma de hacer negocios). Cada una tiene un conjunto de valores propios que necesita tomarse en cuenta.

Los 3 elementos del modelo de negocio

- a. Qué hace la empresa,
- b. Cómo están interconectadas las actividades
- c. Quienes la ejecutan

Las empresas pueden desarrollar MDN innovadores alterando 1 o más de estos.

La IBM cambió el primer elemento, suministraba hardware, después introdujo una serie de nuevos servicios (consultoría y mantenimiento de TI) en años 90. El negocio del hardware lo vendió hace años.

¿Por dónde deben comenzar los gerentes?

El primer paso, consiste en responder a:

1. ¿Cuál el objetivo del nuevo modelo de negocios? En otras palabras, ¿cuáles son las necesidades objetivas que tienen que ser satisfechas

Hacer un modelo de negocio más innovador es el secreto para el éxito duradero de cualquier empresa. El cambiar la forma en que una empresa hace negocios, podría ampliar considerablemente el valor generado para el accionista.

por la nueva actividad?

2. ¿Qué nuevas actividades son requeridas para satisfacer esas necesidades?
3. ¿Cómo esas actividades pueden relacionarse entre sí de manera novedosa?
4. ¿Quién debería ejecutar cada actividad, la empresa o el socio? ¿Qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
5. ¿Cómo se generará valor para la empresa para cada una de las partes involucradas?
6. ¿Qué permitirá a la empresa apropiarse del nuevo valor creado?

Crecimiento y rentabilidad

El hecho es que revisar un MDN y repensarlo es tan importante cómo reevaluar (tal y como hacen la mayor parte de las empresas) la estrategia de negocios. Es ahí donde entra el liderazgo, el liderazgo visionario.

Las empresas generalmente se preocupan mucho de su estrategia a costa del análisis del modelo de negocio

Pensar de manera nueva sobre el diseño de nuevos MDN y proporcionar un liderazgo fuerte que ponga en práctica los cambios organizativos que los modelos de negocio osados y visionarios exigen, proporcionarán retornos en forma de crecimiento y de rentabilidad.

El dólar es aún el rey, ¿perderá el trono?

La crisis económica mundial puso nuevamente sobre el tapete el futuro de las monedas de reserva. Desde hace casi un siglo, el dólar de EE.UU. es la moneda internacional por excelencia.

Pero en las últimas décadas los persistentes déficits en cuenta corriente y la creciente deuda externa de Estados Unidos hicieron tambalear la confianza en el billete verde

El pesimismo se extiende,

Y para muchos observadores el destino del dólar quedó sellado con el colapso del mercado estadounidense de la vivienda a mediados de 2007, que desencadenó la peor tempestad financiera desde la Gran Depresión (FMI, Set 09).

Sin embargo, la crisis reafirmó por un tiempo la estatura internacional del dólar, pues los inversionistas se

Hacia fines del 2008, la demanda mundial de letras del Tesoro estadounidense fue tan intensa que las tasas cayeron por debajo de cero. Aun así, el futuro del dólar sigue generando encendidas polémicas.

volcaron a él en masa en busca de refugio seguro.

La dimensión política

De hecho, nada ilustra mejor la dimensión política de la selección de una moneda de reserva. Los grandes tenedores de dólares como China y Rusia están naturalmente frustrados por la falta de alternativas y temerosos de lo que podría suceder con sus reservas si el dólar se viniera abajo.

Pero lo más relevante es que ambos aspiran a ser superpotencias y resenten abiertamente lo que denominan la "hegemonía" mundial de Washington.

¿Quién reemplazaría al dólar?

El yen japonés se perfiló en un momento como el heredero natural del dólar, pero ahora parece más que nada un triste perdedor.

El euro, ampliamente considerado como el contrincante más natural del dólar, adolece de varios defectos críticos.

Todo el mundo sabe que el euro es complejo producto artificial de tratado internacional y que no tiene más solidez que acuerdo en el que descansa.

En los últimos tiempos, el debate gira en torno a la posibilidad de una nueva moneda de reserva inter-

La opinión general es que, a más largo plazo, el dólar entrara nuevamente en declive y quedará definitivamente destronado. Pero es necesario preguntarse qué moneda lo reemplazará.

nacional, muy probablemente basada en el DEG. Estimulada concretamente por comentarios de funcionarios chinos y rusos.

En resumen,

Aunque las perspectivas del dólar quizá no sean tan halagüeñas como en otras épocas, las de sus principales contrincantes no parecen mucho más prometedoras.

Parecería hallarse en ciernes un sistema más fragmentado, con mucha competencia y sin una moneda claramente dominante. El impacto económico y político podría ser considerable, pese al efec-

Por eso, en sus llamados a encontrar un reemplazante del dólar no es difícil ver una campaña implícita para recortar las alas del águila del norte. La idea tiene un valor simbólico. Su viabilidad es claramente de importancia secundaria. Ambos son conscientes del papel que desempeña el dólar como puntal de los privilegios geopolíticos de Estados Unidos.

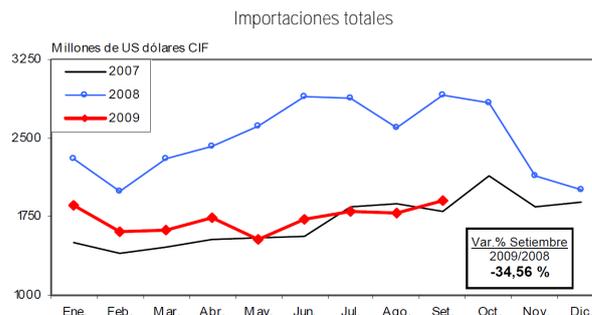
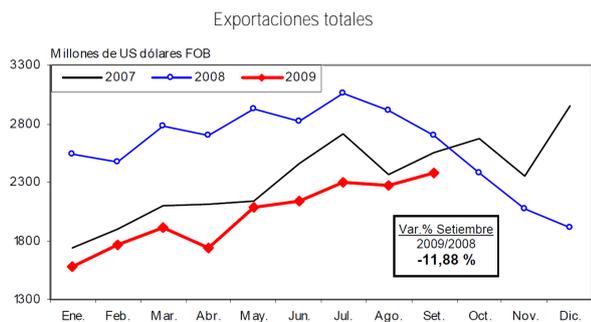
to amortiguador de tipos de cambios flotantes

Es natural que el dólar ceda un poco de terreno a medida que el centro de gravedad de la economía mundial se desplace hacia China, India y otros mercados emergentes, que hoy albergan el grueso de las reservas internacionales.

No muchos de ellos están tan próximos a Estados Unidos como los aliados tradicionales de Europa y Japón. Pero el alejamiento del dólar con seguridad estará limitado por la falta de una alternativa claramente atractiva.

ECONOMÍA PERUANA

SECTOR EXTERNO



Fuente: "Avance técnico". Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), N° 11 - Noviembre 2009

SECTOR FINANCIERO



Fuente: "Resumen informativo del BCRP". N° 44 - 6 de noviembre de 2009

SECTOR PÚBLICO

Consumo público (Millones de S/.)

	2009						Variación % real (09/08)					
	I Trim.	II Trim.	Jul.	Ago.	Set.	III Trim.	I Trim.	II Trim.	Jul.	Ago.	Set.	III Trim.
Remuneraciones	4 669	4 555	1 862	1 502	1 521	4 885	4,4	4,7	1,8	5,9	7,0	4,7
- Gobierno nacional ^{1/}	2 722	2 628	1 124	847	861	2 832	5,3	6,3	4,8	10,4	10,8	8,2
- Gobiernos regionales	1 603	1 576	559	532	534	1 625	3,7	2,5	-7,0	1,6	3,2	-1,1
- Gobiernos locales	344	351	178	124	126	428	0,6	3,4	15,8	-2,9	-0,6	4,9
Bienes y servicios	3 508	4 381	1 499	1 719	1 522	4 740	12,4	11,2	7,8	22,4	15,4	15,2
- Gobierno nacional	2 578	3 093	1 007	1 247	1 050	3 305	16,0	14,1	2,4	25,1	15,3	14,3
- Gobiernos regionales	219	362	132	134	133	399	16,7	11,5	11,5	16,5	15,9	14,6
- Gobiernos locales	711	926	360	337	339	1 036	-0,1	2,2	25,1	15,3	15,3	18,6
TOTAL	8 176	8 936	3 361	3 222	3 043	9 625	7,7	7,8	4,4	14,1	11,1	9,6
- Gobierno nacional	5 300	5 721	2 131	2 094	1 911	6 137	10,2	10,4	3,6	18,7	13,3	11,4
- Gobiernos regionales	1 822	1 939	691	666	667	2 024	5,1	4,1	-4,0	4,3	5,5	1,7
- Gobiernos locales	1 055	1 276	538	461	464	1 464	0,1	2,5	21,9	9,8	10,5	14,2

Nota:

Gobierno Central 5 776 6 303 2 519 2 319 2 126 6 965 5,5 9,0 12,8 16,8 10,1 13,2

^{1/} Excluye en enero 2008 el Bono por Crecimiento Económico (S/. 197 millones) y en julio 2009 excluye la bonificación extraordinaria (S/. 295 millones).

* Preliminar.

Inversión Pública (Millones de S/.)

	2009						Variación % real (09/08)					
	I Trim.	II Trim.	Jul.	Ago.	Set.	III Trim.	I Trim.	II Trim.	Jul.	Ago.	Set.	III Trim.
1. Gobierno general	2 512	3 486	1 528	1 596	1 646	4 771	28,5	12,9	20,2	25,7	31,7	25,8
- Gobierno nacional ^{1/}	912	1 025	333	562	469	1 364	29,8	11,7	-22,2	28,2	27,8	10,7
- Gobiernos regionales	383	755	356	325	349	1 030	82,6	33,8	65,7	47,2	49,8	54,1
- Gobiernos locales	1 216	1 706	839	710	828	2 377	16,8	6,3	33,5	16,1	27,4	25,8
2. Empresas estatales	288	298	180	196	142	519	-8,5	12,8	56,1	71,7	-7,9	35,0
TOTAL	2 800	3 784	1 708	1 792	1 788	5 289	23,4	12,9	23,2	29,5	27,3	26,7
Gobierno Central	1 114	1 620	626	857	781	2 264	48,6	17,4	6,7	34,4	36,9	26,2

^{1/} Excluyen los pagos por CRPAO's (abril 2008: S/. 65 millones, octubre 2008: S/. 116 millones, abril 2009: S/. 214 millones y octubre 2009: S/. 243 millones)

* Preliminar.

Fuente: "Notas de estudio del BCRP". N° 54 - 30 de Octubre 2009

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



www.iee.edu.pe

Las Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo
Av. Bolivia 1168 Oficina. 201, Breña - Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo
Teléfono : 01- 4237287- Lima
Celular : RPM: #874422 / *116659
: Movistar: (01) 996074455
: Claro: (01) 997238763 ; (044) 949194238
Correo : institutoeconomia@iee.edu.pe
: institutoeconomia@yahoo.com
: ggeneral@iee.edu.pe

Se autoriza la reproducción del material, solo citar la fuente

Eventos empresariales

1. Se llevó a cabo seminario de RIESGOS en Chiclayo

En Chiclayo se llevó a cabo el seminario especializado en "administración de riesgos empresariales", el sábado 7 de Noviembre, organizado por la Cámara de Comercio de Lambayeque. La facilitación estuvo a cargo de Francisco Huerta Benites, presidente del Instituto de Economía y Empresa (IEE).

Participaron directivos y funcionarios de empresas, entre ellas bancarias, además de otros profesionales vinculados a la asesoría. Se desarrollaron en forma conceptual y aplicada, los temas de decisiones bajo riesgo e incertidumbre, tipos de riesgo, los métodos para tratar el riesgo, y un enfoque integral de administración de riesgos.



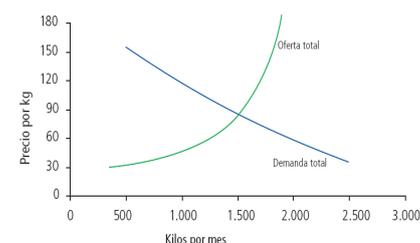
2. COMPETENCIAS EMPRESARIALES Y EN DESARROLLO

El Instituto de Economía y Empresa (IEE), ha programado desarrollar las especializaciones o diplomados siguientes:

1. "Gerencia de Negocios Internacionales. Un enfoque de demanda".
2. "Gestión para Empresas Competitivas. Un enfoque de negocios".
3. "Administración de proyectos privado y público".
4. "Elaboración y evaluación de proyectos de inversión, privado y público".

Las modalidades serán presencial, semipresencial y no presencial. Desde el 23 de noviembre se mostrará un "video" en www.iee.edu.pe sobre la presentación de los cursos, y una "video conferencia" a fines de noviembre. En dicha web habrá mayor información

Demanda y oferta totales



3. Diplomado de negocios internacionales en Chimote

La Cámara de Comercio del Santa en convenio con el Instituto de Economía y Empresa (IEE), han definido próximamente implementar un diplomado en "gerencia de negocios internacionales". Uno de los facilitadores será Francisco Huerta Benites, presidente del IEE. Esta especialización, cuya estructura expositiva se presentó en anterior edición de A Z, tendrá un enfoque de demanda. Es decir, a partir de características clave de la demanda, se estructura una oferta eficiente en todos los aspectos empresariales.



LA ENCUESTA DE NOVIEMBRE

Respuesta de lectores a encuesta de Octubre ¿ En cuánto estima ascenderá el dólar en el Perú a fines del 2009 ? . La mayoría estima que el dólar estará entre 2.90 y 3.00 soles.

Pregunta, ¿A qué niveles de eficiencia considera se hallan el gobierno central y subnacionales?

Favor responder en www.iee.edu.pe.

Gracias