

A - Z

DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 03 nº 64

Período de Publicación

25.05.010 - 15.06.010



www.iee.edu.pe

Índice

Cómo aprovechar mejor los acuerdos comerciales	02, 03, 04
Falacias en el comercio internacional	05
Gestión pública: eficiencia y eficacia en el gasto	06
Microfinanzas y recursos humanos	07
Economía peruana y competitividad mundial	08
Competencias en gestión de pymes competitivas	09
Noticias y eventos empresariales	10

Cómo aprovechar mejor los acuerdos comerciales (I)

El Perú (con Colombia) suscribieron el 19 de mayo, el cierre de negociaciones del acuerdo comercial con la Unión Europea (27 países, 500 millones de habitantes, y 21% del PBI mundial), ello junto a los acuerdos vigentes (EE.UU. Canadá, etc.), configura un conjunto de oportunidades.

El desafío actual para el Perú

Es que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), se integren en mayor medida al fenómeno de internacionalización con nuevas ofertas de productos que diversifiquen nuestra capacidad exportadora, aprovechando ahora las ventajas que proporcionan los acuerdos comerciales (AC).

Una de aspectos clave es descubrir aquellos mercados en que podemos ser más competitivos, a continuación nos referiremos a ello (CCS y Direcon).

Aspectos básicos

La idea es dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo leer los AC?
- ¿Cómo comprenderlos para poder aprovechar las oportunidades de mercado que entregan?
- ¿Cómo usarlos para buscar la información sobre requisitos que un producto exportable debe reunir para acceder a los nuevos mercados?

El uso de los AC, por parte del exportador, puede resultarle útil para hacer un estudio de Exploración de Mercado (estudio comercial) y, en particular, para aprovechar tratos preferenciales que le ayuden a decidir qué exportar y a dónde.

Pero esta contribución de los AC es sólo parcial.

Para justificar la viabilidad de su producto exportable se tendrá que ir más allá de estos AC, evaluando complementariamente el efecto conjunto de otros factores tales como tamaño y ritmo de crecimiento del mercado impor-

tador, precio interno, costos de transporte, rentabilidad, diferenciación técnica y comercial de calidades, competencia interna y externa, contactos con compradores e importadores, volúmenes exportables, etc.

Luego de decisión de qué exportar

De forma paralela, o inmediatamente después de haber

decidido qué producto exportar (Promperú ha identificado 25 productos que potencialmente se puede exportar a Europa), el uso de los AC podrá serle al exportador aún más útil, especialmente, para la etapa del montaje propiamente tal del negocio exportador.

La comprensión y uso de los AC le permitirá avanzar en la preparación, adaptación

o mejoramiento del producto y de sus relaciones con su entorno comercial para cumplir los requisitos y procedimientos que le exigen los AC y mercados en general.

Tomada la decisión de exportar por parte del empresario, la tarea de leer y comprender los AC puede que no le resulte fácil, ya que su redacción hace referencias a contenidos técnicos comerciales e institucionales que con frecuencia son poco conocidos.

La comprensión conceptual de los Acuerdos

Es clave pues permitirá identificar qué información específica debiera buscar para exportar su producto.

Pero, luego también podrá enfrentarse con dificultad de dónde buscar o cómo acceder a esa información de requisitos y procedimientos que su producto

tendrá que cumplir para acceder a mercados determinados.

El estudio de los AC ayuda a establecer a qué mercado conviene exportar, dadas las ventajas que ofrecen ellos a cada bien. Para garantizar el cumplimiento de los acuerdos se establecen una serie de principios que las partes se comprometen a cumplir rigurosamente.



Cómo aprovechar mejor los acuerdos comerciales (II)

¿Qué normas debe tener en cuenta un exportador para vender exitosamente su producto?

Aquellas que le ayudarán a decidir:

- A qué mercado exportar, aquellas que tienen que ver con el mayor o menor trato preferencial que se le ofrece respecto a sus competidores; y
- Cómo hacerlo.

Mucho de lo tratado en los AC podrá ser de ayuda para la elaboración de un estudio de exploración de mercado que le permita confirmar el punto de destino de sus exportaciones.

Pero una vez decidido a cuál mercado exportar,

También será muy importante fijarse y cumplir todos los requisitos y procedimientos de internación que exige el país importador para no exponerse a un rechazo al momento de ingresar el producto exportado.

La comprensión de normas de los AC

Permite establecer cuándo un eventual rechazo puede ser justificado, supuesto incumplimiento del exportador de normas escritas, y cuándo puede ser injustificado, si el país importador no respeta el espíritu o la letra de normas que garantizan la libre exportación acordada. Los acuerdos comerciales están ordenados partiendo por uno o varios capítulos sobre comercio de bienes, seguidos por aquellos dedicados a normas de origen, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF) y Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC).

Para caso del Perú el sitio www.mincetur.gob.pe, permite ver todos los Acuerdos firmados por Perú con la configuración antes indicada.

¿Cuáles son los ámbitos temáticos en que los Acuerdos definen las normas de acceso a mercado?

En todos los Acuerdos figuran algunos capítulos (o subcapítulos de uno global) que corresponden a temas en los que, directa o indirectamente, se norman los requisitos y procedimientos que tiene que cumplir el producto exportado para poder acceder a su nuevo mercado.

Cuando se trata de subcapítulos, estos temas se ven en-

globados en un gran capítulo de Comercio de Bienes.

Será importante que el exportador adquiriera primero una visión general acerca de estos temas, para posteriormente ilustrarse con mayor profundidad y detalle lo acordado en cada uno de ellos.

Aspectos clave para las exportaciones (ver esquemas)

I. Normas arancelarias que regulan el comercio de bienes

Todos los AC comienzan por establecer cuáles son los fundamentos normativos que garantizan las concesiones otorgadas. Los más importantes son el Trato Nacional y la Nación Más Favorecida (NMF).

La comprensión de estos principios permite, a su vez, entender cómo operan las preferencias arancelarias de cada acuerdo. Para conocer el tratamiento de nuestro bien exportable es indispensable saber el código arancelario que le corresponde.

¿Cómo se garantiza el cumplimiento de la liberación arancelaria del comercio entre dos países?

En los AC, es clave advertir que en todos ellos se precisan los fundamentos normativos que garantizan las concesio-

nes otorgadas en esta materia.

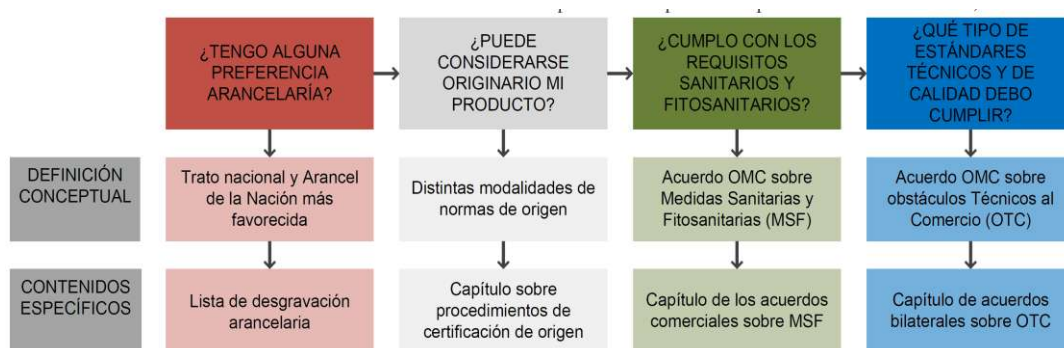
Estos fundamentos son:

La aplicación del principio del trato nacional a un produc-

to exportado, que ya ha cumplido con los trámites y pagos de internación.

Establece que a ese producto no podrá exigírsele trámites y eventuales cobros adicionales, distintos a los que normalmente se le exige a la circulación de mercancías nacionales de las mismas características en ese mercado (ejemplo, legalización consular de facturas, cobro de impuestos discriminantes, cobros de servicios de desaduaniación que excedan lo justo o lo correspondiente al servicio prestado, depósitos previos a ello etc.).

Con esta norma, se persigue evitar que la mercancía peruana sea objeto de un trato menos favorable que el que la contraparte importadora le concede a un bien similar de origen nacional. Su nivelación en el trato garantiza que mercancía importada podrá competir bajo igualdad de condiciones con la de origen nacional.



Cómo aprovechar mejor los acuerdos comerciales (III)

Las desgravaciones arancelarias al aplicarse al arancel que se conoce como NMF, que es el que rige sin discriminación para el resto del mundo, configura la preferencia arancelaria que beneficiará al exportador respecto del mismo bien producido por terceros países competidores.

En este sentido, el Acuerdo bilateral, al otorgar una preferencia arancelaria respecto de ese arancel NMF, lo que hace es favorecer al nuevo socio con una discriminación positiva en relación al resto del mundo.

ii. Normas de origen

La normativa internacional para acreditar el origen de las mercancías transadas se encuentra regulada por la OMC vía un Acuerdo sobre Normas de Origen

http://www.wto.org/spanish/tratop_s/roi_s/roi_s.htm.

Lo que los Acuerdos bilaterales hacen es definir las normas de origen específicas que cada contraparte le aplicará al comercio con tratamiento preferencial, definiendo esas normas sobre la base de los criterios que define el Acuerdo de la OMC.

¿Por qué son importantes las normas de origen?

Todas las desgravaciones arancelarias negociadas bilateralmente sólo pueden ser aceptadas o tener validez práctica para el país importador bajo la condición que se le reconozca al producto desgravado la condición de ser originario del país exportador.

El objetivo es impedir que bienes producidos en terceros países y que sólo han transitado o han sido objeto de una transformación mínima en países participantes de un Acuerdo reciban el mismo trato arancelario preferencial que si fuera originario del socio participante.

iii. Temas sanitarios y fitosanitarios (MSF)

Se establecen para asegurar la inocuidad de alimentos y evitar propagación de plagas entre los animales y los vegetales en intercambio de bienes y servicios.

Cada país establece sus propias MSF. No obstante, tanto la OMC como los AC bilaterales proporcionan un marco general bajo el cual estas normas deben aplicarse.

Lo que los AC bilaterales establecen en MSF hacen referencia a un marco jurídico general, que es el establecido en el Acuerdo sobre Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (Acuerdo MSF) de la OMC.

Justamente la formulación general de esos textos, con frecuencia, hace difícil para los pequeños y medianos exportadores poder comprender el contenido y el alcance de lo que en ellos se trata.

se trata.

Asegurar su mayor comprensión puede tener una alta importancia para evitar problemas y perjuicios cuando estos pequeños empresarios intenten exportar.

La triangulación de comercio desde terceros países exportadores a través de territorio peruano no es bienvenida en el

socio importador, a no ser que el producto en cuestión haya ingresado en Perú en algún circuito de transformación productiva relevante.

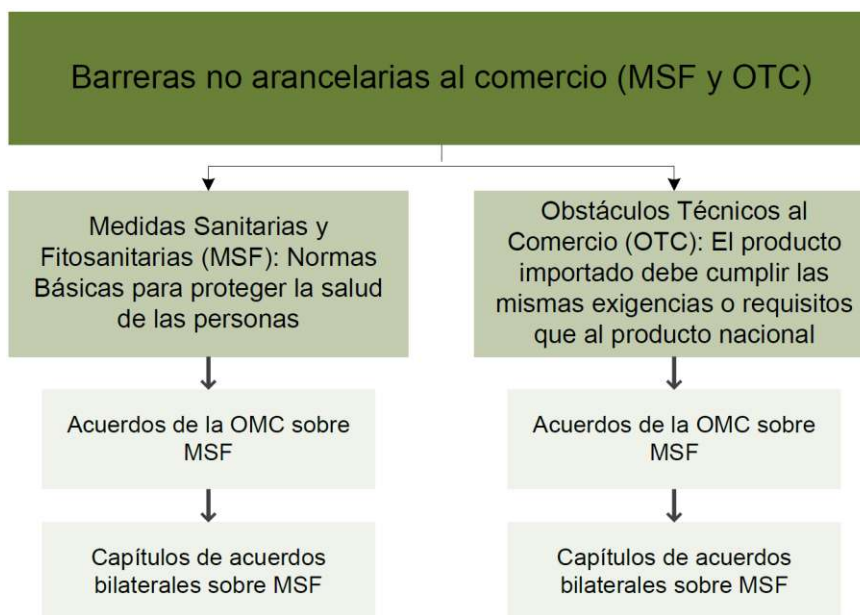
iv. Obstáculos técnicos al comercio (OTC)

Nacen de la necesidad de cautelar el derecho de los consumidores a una libre elección informada de los productos que consumen.

Los países crean y comunican regulaciones que nivelan las garantías de calidad de productos importados con mismas garantías con que se producen internamente. Es decir, se trata de aplicación progresiva del principio de trato nacional, regulado por la OMC y los AC bilaterales

La OMC distingue siguientes tipos de OTC según los objetivos de aplicación de normas y reglamentos técnicos: protección de seguridad y salud de personas; protección de salud y vida de animales y vegetales; protección del medio ambiente; prevención de prácticas q induzcan a error.

En conclusión, qué tan lejos lleguemos depende de cada empresario actual y potencial, el futuro se construye.



Falacias en el comercio internacional

Las numerosas teorías que se han elaborado muestran sin lugar a dudas la importancia del comercio para el crecimiento y el desarrollo económico. Mientras los aspectos económicos de política comercial son evidentes, los aspectos políticos del comercio son sumamente complejos.

En el debate público

Algunos siguen poniendo en duda la idea de que la apertura del comercio reporta beneficios a toda la sociedad. Una política cuestionada ofrece un terreno abonado para el desarrollo de leyendas urbanas y de ideas falsas pero de gran atractivo popular.

El debate debe tener como base un sólido análisis económico. Asimismo, se debe inscribir la política comercial en un marco más amplio. Resulta peligroso sacar de su contexto la política comercial y sus complejos aspectos políticos (Pascal Lamy, mayo 2010).

La política comercial, como muchas otras esferas de las políticas, tiene consecuencias en lo que se refiere a la distribución, y ello crea inevitablemente en la sociedad grupos con intereses contrapuestos.

Las falacias en el comercio

- **1:** La ventaja comparativa ha dejado de funcionar.
- **2:** No es conveniente que el comercio crezca de manera cada vez más rápida respecto de la producción.
- **3:** Los desequilibrios en cuenta corriente son problema comercial y deben corregirse vía políticas comerciales.
- **4:** El comercio destruye empleos.
- **5:** El comercio induce a una competencia por reducir la protección y niveles sociales y laborales.
- **6:** La apertura del comercio entraña desregulación.

Veamos la falacia 4, por ser la más mencionada

Falacia N° 4: El comercio destruye empleos

El problema del argumento de que el comercio destruye empleos radica en que sólo considera la amenaza que plantean las importaciones para el empleo, sin tomar en consideración la forma en que la apertura del comercio puede crear empleos en el sector de las exportaciones.

Tampoco tiene en cuenta que la apertura del comercio puede aumentar el ritmo del crecimiento económico y mejorar así la capacidad de la economía para crear nuevos empleos.

Los puestos de trabajo

Se transfieren simplemente de los sectores que atraviesan

Estos grupos ejercen presiones sobre la sociedad que obligan a los gobiernos a buscar soluciones de transacción entre dichos intereses, incluidos los suyos propios, con arreglo a unas modalidades que no se ajustan necesariamente a lo que pudiera prescribir el análisis económico.

dificultades a los sectores en expansión. No obstante, si bien la apertura del comercio no crea necesariamente nuevos empleos (modelos de pleno empleo), la reubicación de la mano de obra es un elemento positivo.

Los trabajadores pasan de los sectores en que su producto marginal es bajo a aquéllos en que es más alto, lo que da lugar a una mejora de la productividad de la economía y a un aumento de la producción.

Un país que abre su comercio

Puede resultar más atractivo para los inversores extranjeros aumentando la afluencia de capital extranjero. Dado que la tecnología suele estar integrada en productos, el comercio puede ser un medio muy eficaz de difundir conocimientos tecnológicos.

También puede aumentar la productividad gracias al "aprendizaje mediante la exportación", cuando la participación en los mercados mundiales permite a los productores reducir costos o mejorar progresivamente su situación en la cadena de valor añadido.

Esta difusión de la tecnología vía comercio es importante debido al carácter sesgado de la distribución del gasto en investigación y desarrollo en el mundo, más aún que en el caso de la distribución de los ingresos mundiales.

Por último, el comercio internacional puede influir positivamente en calidad de instituciones de un país, ejemplo en

La mayor apertura del comercio puede aumentar el ritmo del crecimiento económico al incrementar la tasa de acumulación de capital, acelerar los avances tecnológicos mediante la innovación o la creación de conocimientos y mejorar la calidad de las instituciones.

su ordenamiento jurídico, que mejora resultados económicos. Una economía de crecimiento más rápido podrá absorber más trabajadores y es importante para los países pobres con una población amplia o en rápido aumento.

La apertura del comercio puede contribuir actualmente al crecimiento económico y a crear así puestos de trabajo muy necesarios. En el Perú tenemos aún un camino por recorrer para lograr un ambiente competitivo adecuado.

Hacia mejor eficiencia y eficacia en gestión pública

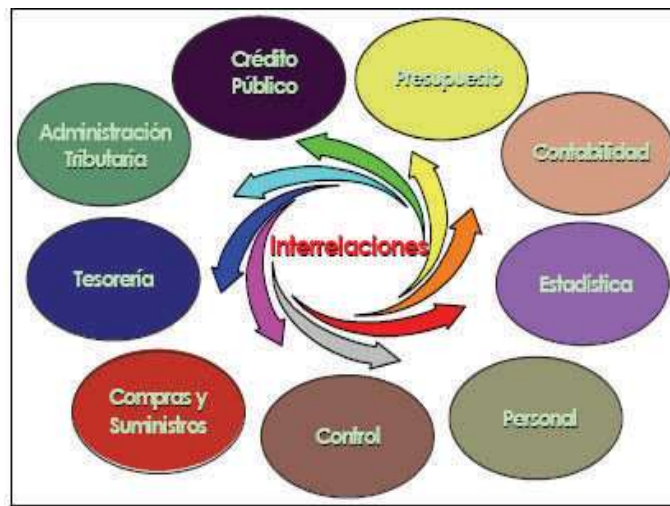
En procesos presupuestarios modernos la disciplina de agregados fiscales debe ser complementada con efectividad en asignación de recursos y eficiencia operacional en entrega de servicios.

No obstante los esfuerzos, las reformas presupuestarias se han efectuado de manera muy heterogénea, y muy vulnerables a cambios de gobierno y coyunturas económicas. En el Perú se requiere avanzar aún más en particular en los gobiernos subnacionales.

Para lograr los objetivos

La gestión pública requiere avanzar en cinco áreas:

- Reglas macro-fiscales.
- Políticas anticíclicas y presupuestación plurianual.
- Transparencia informativa y gestión riesgos fiscales.
- Participación ciudadana en proceso presupuestario.
- Gestión pública por resultados.



Esta clasificación supone una secuencia

Así, la evaluación de resultados sólo tiene sentido si se asegura a gerentes públicos un ambiente de mínima estabilidad en recursos asignados y si los programas aplicados tienen algún grado de legitimidad pública.

Las reformas de carácter presupuestario se han clasificado según los objetivos básicos de la gestión presupuestaria que se persiguen:

- Preservar la solvencia de mediano plazo del sector público;
- Asignar recursos de acuerdo con las prioridades gubernamentales;
- Promover la entrega eficiente de bienes y servicios públicos.

Preguntas y objetivos

Los objetivos de gestión presupuestaria pueden clasificarse en torno al tipo de preguntas que se formulan respecto de ella. La pregunta del cuánto (gasta, recauda y se endeuda el sector público) no se puede desvincular de pregunta de en qué se gasta (donde lo relevante es que las asignaciones presupuestarias reflejen adecuadamente las

áreas estratégicas o prioritarias del gobierno), ni tampoco se puede desligar del problema del cómo se gasta (eficiencia y eficacia en prestación de servicios públicos).

Innovaciones para dar respuesta a estas 03 preguntas están interrelacionadas. Veamos área de TI.

Transparencia informativa (TI)

En TI existen tres áreas que son críticas para el manejo presupuestario: los sistemas integrados de información financiera (SIAF) (ver gráfico superior), los sistemas nacionales

de inversión pública (SNIP) y la contabilidad sobre base devengada.

Además, a la luz de experiencias de los 90, son necesarios desarrollos de sistemas contables no convencionales, que permitan medir la probabilidad de ocurrencia de llamados pasivos contingentes. Veamos al SNIP.

Los SNIP y calidad del gasto

La administración de inversión pública involucra 03 ta-

reas principales:

- Controlar nivel total de inversión para cumplir metas
- Fijar prioridades asignación recursos a proyectos, y
- Asegurar calidad proyectos que sean financiables.

Para cumplir con 02 primeras tareas, los instrumentos tradicionalmente utilizados a nivel internacional han sido planes de mediano plazo y el presupuesto anual. Este establece las prioridades sectoriales de inversión y detalla los

proyectos a abordar en próximos dos o tres años, así como estimación de recursos que su ejecución requiere.

Presupuesto por resultados (PpR)

Todos los sistemas de presupuesto tienen tres objetivos: mantener disciplina fiscal; eficiencia en

asignación de recursos distribuyéndolos de acuerdo con prioridades de gobierno y efectividad de programas; y eficiencia operacional promoviendo la eficiencia en la entrega de los servicios. Una gestión basada en PpR es necesaria para el logro de los tres objetivos.

En el Perú aún estamos al 13% (cuadro inferior), la meta del MEF es 20% ("realista"), al menos lleguemos a ese nivel

Programas Estratégicos bajo el marco del sistema de PpR 2008-2010 (En millones de nuevos soles)

	2008	2009	2010
Presupuesto bajo el Esquema PpR	2,726	3,666	6,798
Participación de PpR respecto al Presupuesto Total (%)	4.1%	8.8%	13.2%

* No se considera gasto financiero ni previsional.

Recursos humanos en las microfinanzas

La mano de obra en la industria de las microfinanzas está en una encrucijada. Cuando todo comenzó, el objetivo del sector era simple: a través de instituciones de caridad, mantenidas por medio de donaciones, se pretendía ayudar a los pobres del mundo y eliminar la pobreza mediante la concesión de préstamos a microempresas.

Los grandes bancos,

Para quienes los préstamos eran demasiado bajos, en torno a los dos o tres dígitos, para ser rentables, prefirieron mantenerse al margen. Hoy, después de tres décadas de rápido crecimiento, la industria de microfinanzas se ha vuelto más competitiva y compleja.

La ampliación de cartera no sólo es bueno para clientes: al ofrecer un volumen mayor de servicios bancarios, las IMF atraen un volumen mayor de capital, creando con eso una operación más sostenible que alimenta el crecimiento de la institución y mejora las condiciones para realizar su misión.

De acuerdo con The Microfinance Information eXchange, hay 1.200 instituciones de microfinanzas (IMF) con 64 millones de prestatarios y 33,5 millones de ahorradores, con un crecimiento de estas cifras de en torno al 25% al año.

Los grandes bancos,

Al darse cuenta de que es posible obtener beneficios en la base de la pirámide, están entrando ahora en ese sector, que antes era territorio exclusivo de las entidades filantrópicas.

Los inversores comerciales también se han dado cuenta de que el sector puede producir beneficios. Las instituciones microfinancieras están esforzándose al máximo para no perder terreno.

Como se sostiene, ... "hay una polarización enorme a medida que la industria crece", (E. Lynch del Center for Microfinance Leadership at Women's World Banking).

La disputa se ha hecho más evidente

En los últimos tiempos en los departamentos de recursos humanos de las instituciones microfinancieras. A medida que un número elevado de instituciones con fines de lucro entran en ese mercado, un número mayor de IMF teme que los bancos estén robando a sus mejores trabajadores.

Al mismo tiempo, las IMF tradicionales necesitan atraer profesionales del sector bancario de nivel de gerencia, para que puedan lidiar con servicios financieros más sofisticados necesarios para su supervivencia.

"Los profesionales de campo son probablemente los ele-

"La industria de microfinanzas se ha transformado en campo de pruebas para los grandes bancos. Contratamos a las personas y las entrenamos, luego vienen los bancos y se llevan nuestros profesionales". Sostienen funcionarios de las IMF en todo el mundo.

mentos más apreciados de ese sector" "Por lo tanto, si los bancos quieren entrar en el comercio minorista de ese segmento, tendrán que buscar profesionales especializados en préstamos y gerentes de sucursales, porque ese personal tiene experiencia práctica y eso es lo que los bancos necesitan desesperadamente" (Lynch).

En el caso de las instituciones microfinancieras, que desean ampliar su cartera de servicios, hay un flujo inverso, ya que ellas necesitan profesionales del área de gerencia. "Diversas actividades como, por ejemplo, la gerencia de la tesorería, gestión de riesgo y gestión financiera son actividades que las ONG no suelen tener en sus filas" (Lynch).

Una investigación sobre la industria de microfinanzas

Constató que la calidad de la gestión era la principal preocupación de las instituciones del sector. "Muchas reconocían la necesidad de desarrollar líderes y capacidad de gestión para la industria" (Instituto Aresty de Educación Ejecutiva de Wharton, abril 2010).

Los estudios muestran que sólo cerca de una quinta parte de la población del mundo en desarrollo tiene acceso a servicios financieros formales, y esa necesidad continúa aumentando.

Existe un mercado en potencia muy grande para esos servicios financieros, pero existía la desconfianza de que las instituciones estuvieran creciendo demasiado deprisa, hasta el punto de que este crecimiento no estuviera acompañando del desarrollo de los profesionales del área.

La mayor sofisticación permitirá a las IMF

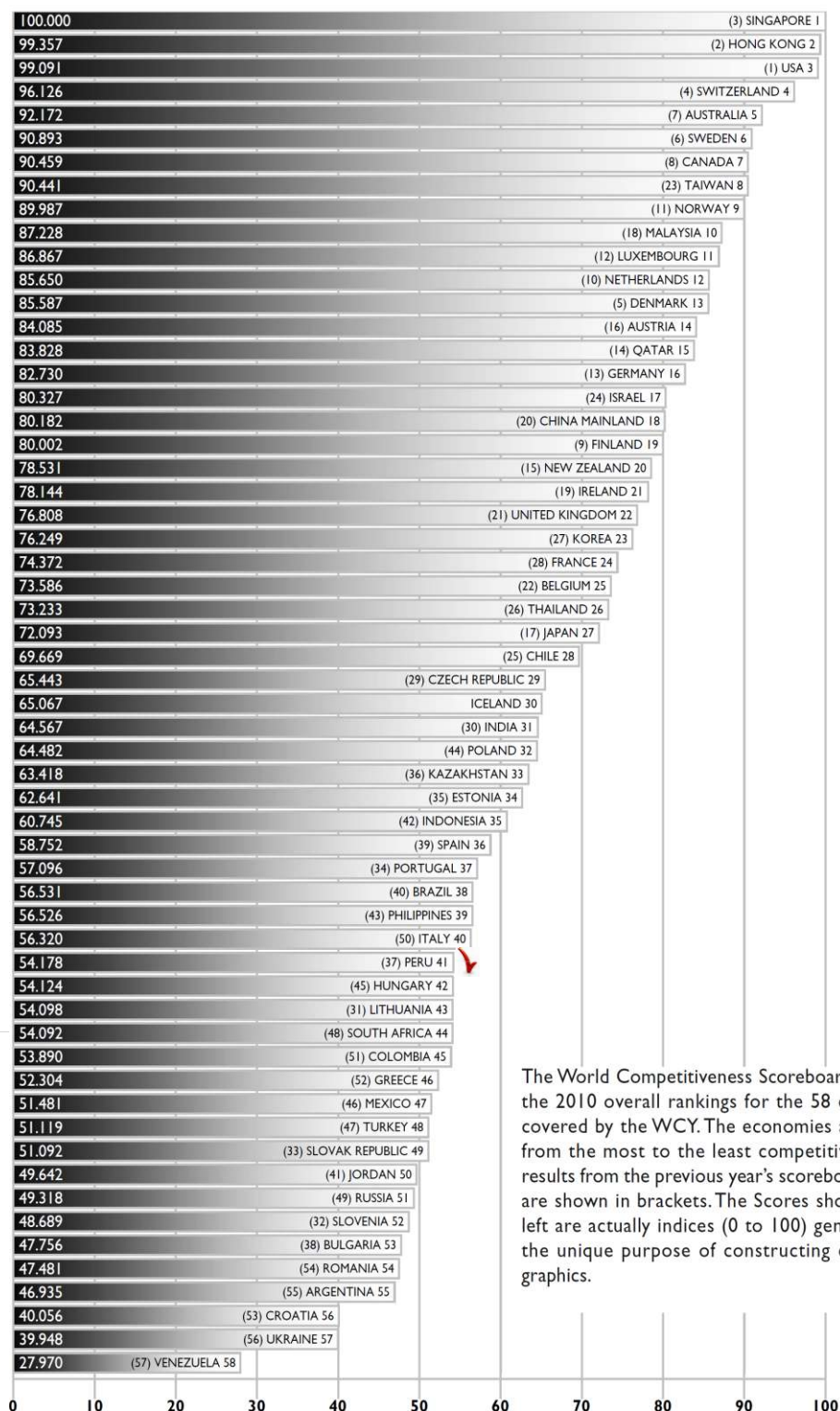
Continuar atendiendo a clientes de éxito en sus negocios y que ahora se hallan con necesidades que van más allá del micropréstamo. Algunas IMF, por ejemplo, están ofreciendo ahora préstamos para la adquisición de vivienda propia y otros tipos de crédito. Otras están enfocándose en seguros de cultivo y de salud, entre otros.

El Perú hay buen espacio para las microfinanzas.

El informe *Banana Skins* [de riesgos en potencia] más reciente constató que calidad de gestión ha caído hasta la cuarta posición mientras el riesgo de crédito y liquidez, han subido hasta las primeras posiciones.

PERÚ y COMPETITIVIDAD

THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2010



The World Competitiveness Scoreboard presents the 2010 overall rankings for the 58 economies covered by the WCY. The economies are ranked from the most to the least competitive and the results from the previous year's scoreboard (2009) are shown in brackets. The Scores shown to the left are actually indices (0 to 100) generated for the unique purpose of constructing charts and graphics.

IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2010

Por primera vez en décadas, Singapur (1) y Hong Kong (2) han superado a los EE.UU. (3) en la clasificación mundial del IMD, Competitiveness Yearbook 2010. La tormenta crediticia que afecta el sur de Europa actúa como un lastre para el rendimiento de España (36), Portugal (37) y Grecia (46). El último lugar en competitividad a nivel mundial lo tiene Venezuela (58), seguida muy de cerca por Argentina (55). El Perú descendió al puesto 41 en el año 2010, luego de estar en el puesto 37 el año previo (el 2008 estuvo en posición 35).

FORMACIÓN INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

GESTION PARA MYPES COMPETITIVAS

(Modalidad semipresencial)

I. DIRIGIDO A

A empresarios mype actuales y potenciales, profesionales, técnicos y demás personas que deseen fortalecer y/o consolidar su posicionamiento en el mercado empresarial y/o laboral, tanto interno como externo.

II. OBJETIVO

Proporcionar competencias con estándares internacionales de aspectos clave de la temática empresarial, con material actual y de relevancia Para mercados interno y externo, y con facilitadores competentes en la materia.

III. METODOLOGÍA

- Aplicación del proceso EAU (enseñanza-aprendizaje-utilidad), con enfoque de "aprender haciendo". Se desarrollarán casos prácticos y puntuales de diversos aspectos empresariales considerados en el temario.
- Dentro del proceso de e-learning, se incluye videoconferencias de una hora todos los domingos, y para la culminación de dicho proceso habrá un taller intensivo de 01 día en Lima, con presencia física de dos facilitadores.
- Los participantes presentarán un trabajo práctico, que haga la diferencia entre la participación y aprobación del diplomado, además de evaluaciones mensuales.

IV. ESTRUCTURA DE TEMAS

Módulo I

Competitividad empresarial y Desarrollo territorial

- Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa.
- Cadenas productivas y cadena de valor
- Empresas, instituciones, organizaciones y redes.
- Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones.
- Factores impulsores de la productividad y la competitividad.
- Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias

Módulo II

Planificación de los negocios

A. Hay que planificar los negocios

- Por qué y cómo hay que planificar los negocios
- Planificación cuando la empresa está en marcha
- Planificación cuando la empresa es nueva
- Esquema de la planificación del negocio

B. Dinámica de la planeación de negocios y el entorno empresarial

- El macroentorno. El marco PESTEL
- Industria y sector. Esquema de análisis
- Competidores y los mercados. Segmentación de mercado.
- Comprensión de los deseos y necesidades de los clientes: Insatisfactores, satisfactores y excitadores/encantadores; y, atributos de búsqueda, experiencia y credibilidad. Casos
- Prioridades competitivas. Costo, calidad, tiempo, flexibilidad e innovación. Casos.
- Cómo realizar un sondeo de mercado. Casos mercados regional, nacional e internacional
- Cómo formular un (sencillo pero) coherente plan estratégico empresarial: visión, misión, objetivos estratégicos; estrategias del negocio y fuentes de ventaja competitiva.

Módulo III

Dirección empresarial y recursos humanos

A. Dirección empresarial y estrategias

- Decisiones y niveles de estrategia (corporativa, negocio y operativa)
- Dirección estratégica: comprensión de la posición estratégica; elecciones estratégicas para el futuro; y, conversión de la estrategia en acción.
- Los prismas de la estrategia: del diseño, de la experiencia; y, de las ideas.

B. Desarrollo de la estrategia

- Las dos perspectivas del desarrollo de la estrategia
- La capacidad estratégica. Diagnóstico
- Gestión de los recursos.

C. Recursos humanos

- Proyectos, gerentes y equipos que funcionan bien
- Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal
- Estrategias de motivación y desarrollo del personal
- Políticas de remuneraciones y compensaciones
- Recursos humanos para la competitividad

Módulo IV

Plan de marketing

- La investigación de mercado en mercados nacionales e internacionales:
- Objetivos del marketing. Las ventas y otros
- El proceso del plan de marketing. Del sondeo de mercado a la mezcla de marketing
- La Mezcla de marketing (MM) para bienes y la MM para servicios
- Desarrollo del mix comercial (las 4 p)
- Estrategia de servicio al cliente o postventa.
- Estrategia de posicionamiento.

Módulo V

Plan de operaciones

- Cadenas de valor y suministro. Valor y propuesta de valor
- Medición de desempeño en las operaciones
- Tecnología y administración de operaciones.
- Diseño de bienes y servicios.
- Selección, diseño y análisis del proceso.
- Diseño de instalaciones y trabajo
- Diseño de la cadena de suministro;
- Administración de la capacidad.
- Administración de inventarios
- Administración de la calidad.

Módulo VII

Plan financiero

- Historia financiera de la empresa
- Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.
- Plan de ventas. Fuentes externas e internas
- Planificación financiera: de efectivo (el corto plazo) y de utilidades (estados financieros proyectados). Casos de aplicación
- Análisis de costos
- Punto de equilibrio de la nueva unidad de negocio
- Adquisición de materiales e insumos para la producción
- Inversión inicial
- Capital de trabajo. Forma de determinarlo
- Fuentes de financiamiento, interna y externas
- Proyección de flujo de caja y análisis de rentabilidad
- Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa
- Balance General proyectado de la empresa en su conjunto
- Análisis de sensibilidad y riesgo de la unidad de negocio.

V. FACILITADOR (principal)

Francisco Huerta Benites.

Presidente del Instituto de Economía y Empresa y director de publicación especializada "A Z". Maestría Economía PUCP. Especialización en Finanzas (ESAN), y en Comercio exterior (Adex / Promperú / SIPPO; ICE / Onudi / Federexport; IICA). y en Evaluación de impacto en proyectos (Banco Mundial-SIEF). Ha laborado en proyectos PRA/CHI/USAID, Chemonics International/PDA/USAID, Amazon Conservation Association, y FIP, y en consultorías al BID, CTB, UE, y ACDI, a organizaciones empresariales y de desarrollo nacionales. Ha sido gerente regional de comercio exterior en proyecto del Banco Mundial-Mincetur y gerente del SIS. Actualmente es coordinador en asistencia técnica empresarial de Ex-Change (Bélgica), desarrolla consultorías en regulación, estudios de mercado y planes estratégicos, y aplica seminarios y conferencias en negocios y desarrollo.

VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- Se iniciará el 04 de julio del 2010, y tendrá una duración de 6 meses. Información adicional e inscripciones desde el 25/Mayo en www.iee.edu.pe. También puede contactar a RPM *619230, RPM #874422; y, ggeneral@iee.edu.pe; institutoeconomia@iee.edu.pe

Eventos empresariales

1. Investigación de mercados

Es la conferencia que desarrolló Francisco Huerta presidente del Instituto de Economía y Empresa (IEE), el 11 de Mayo en los "martes emprendedor" de la Cámara de Comercio de la Libertad. Fue una presentación didáctica y práctica que contó con la participación de pequeños empresarios y profesionales. Se refirió a conceptos y técnicas cuantitativas y cualitativas de la investigación de mercados para aplicación a nivel nacional e internacional, se gráfico con casos prácticos y reales que ha elaborado el IEE.

Por otro lado, a finales de junio el IEE desarrollará un seminario sobre "Desarrollo empresarial y territorial", en próxima edición se dará mayores detalles.



2. I diplomado integral en gestión de pyme competitivas

De acuerdo a nuestro programa de desarrollo de competencias y lo anunciado en anteriores ediciones, el 04 de Julio se iniciará I diplomado en "Cómo gestionar una pyme competitiva". modalidad semipresencial (a distancia+ videoconferencias + taller final presencial). El citado diplomado, con duración de seis meses, tendrá una combinación adecuada de conceptos y aplicaciones empresariales de manera integral y compacta.

Como se muestra en pág. 9, como parte del trabajo académico, los participantes, con apoyo del facilitado (res), elaborarán un trabajo aplicado sobre un aspecto relevante del quehacer empresarial. El diplomado está dirigido a empresarios (actuales y potenciales) de la pyme, profesionales y técnicos que deseen cimentar conocimientos en el tema.



IEE: "Contribuyendo al éxito con tecnología"

3. Estudios de mercado nacional e internacional

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) ofrece a empresarios actuales y potenciales, el desarrollo de "estudios de mercado" para ámbitos nacional e internacional, en caso de éste último, para diversos países y productos que se requiera: $Ox = f(Dx)$

El servicios también considera, de ser el caso, sugerir qué productos y/o a qué países y/o bajo qué formas, se puede exportar de manera beneficiosa. Se puede concertar una cita a: C: (01) 996074455, rpm # 874422; institutoeconomia@iee.edu.pe



Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente

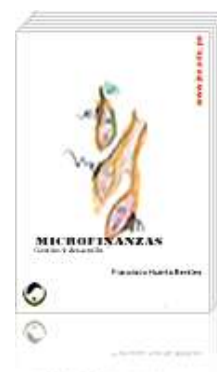


Instituto de Economía y Empresa S.A.C.

www.iee.edu.pe

Servicios a sectores privado y público en:

- * Consultoría y asesoría empresarial y en desarrollo.
- * Desarrollo de capacidades por competencias
- * Publicaciones y suplementos especializadas.
- * Elaboración de estudios sectoriales y estratégicos



Libro de "MICROFINANZAS"

Puede verlo en: www.iee.edu.pe

Solicitarlo: publicaciones@iee.edu.pe

Oficina principal en Trujillo: Las Pomarrosas 329-333 Urb. el Golf -
044- 280932

RPM Mov.: #874422 / *619230 / (01) 996074455 - Claro: (01) 997238763 ; (044) 949194238
institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe, institutoeconomia@yahoo.com