



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 03 n° 68

Período de Publicación
10.10.010 - 30.10.010



www.iece.edu.pe

Índice

Microfinanzas inclusivas. Modelo Sinergia	02 y 03
Turismo mundial, reinventando su modelo	04
Qué se podría hacer con S/. 613 millones	05
Gestión para resultados. El M&E	06, 07
Marketing 3.0 = del cliente a la persona	08
Economía peruana y competitividad	09
Competencias en evaluación de proyectos	10
Noticias y eventos empresariales	11

Libro de "MICROFINANZAS. Gestión y Desarrollo",
puede verlo en: www.iece.edu.pe

Microfinanzas inclusivas. El modelo Sinergia (I)

El 08 de octubre concluyó en Montevideo el XIII Foro de la Microempresa (Foromic 2010), el evento más significativo de las instituciones microfinancieras de ALC.

El *desempeño social* fue el tema central del Foromic, que reunió a más de 1.500 delegados de instituciones microfinancieras, cooperativas de crédito, bancos, fondos de inversión, compañías aseguradoras y reguladores (BID).

La *medición de los logros sociales* se complementará con el uso de indicadores financieros de rendimiento más tradicionales y que son actualmente utilizados por la industria. Permitirá que las instituciones cumplan con su misión, y servirá al mismo tiempo para ofrecer una mejor protección al consumidor. También facilitará la diferenciación de sus productos y servicios ante los inversores, reguladores y clientes.

Las microfinanzas en el Perú

A junio del 2010 el saldo de las colocaciones del sistema financiero (reguladas y no reguladas) llegó a S/. 116.4 mil millones. Mientras el saldo de colocaciones del sistema de microfinanzas a junio 2010 ascendió a S/. 17.7

mil millones, dentro de ello, las Cajas Municipales concentran el 42.1%, las entidades financieras especializadas en microfinanzas (20%), las Cajas Rurales (8.5%), Edpymes (4.7%), Cooperativas (4.7%) y ONGs el 1.1%. (Copeme, Septiembre 2010). Para un tratamiento formal del tema se puede ver: "Microfinanzas. Gestión y Desarrollo" de FHB, IEE 2009, www.iese.edu.pe.

La IMF Sinergia y Perú Mission

Hoy es aceptado que cuenta tanto el desempeño financiero de las IMF como su capacidad para mejorar la vida de las personas (desempeño social). Estos dos objetivos no son necesariamente contradictorios, no son de suma cero. En esta dirección, la IMF Sinergia está avanzando, de ahí su pertinencia para hacer una reseña de esta experiencia. Sinergia es una de las iniciativas de Perú Mission

PERU MISSION, sus misioneros cristianos son americanos que vienen trabajando en Perú desde el año 2002, apoyando a las iglesias presbiterianas en comunidades marginales (Wichanzao, Manuel Arevalo), dado su visión holística de la sociedad, financian con la ayuda de donaciones proyectos de desarrollo con las iglesias como clínicas, tienda de madera, instituto de inglés y Microfinanzas

(SINERGIA). PERU MISSION emplea a personas de las iglesias (peruanos) para administrar y trabajar dentro los proyectos AUTOSTENIBLES que generen un impacto integral en la comunidad donde se desempeñan.

Intervención de Sinergia

La IMF Sinergia, desde su creación en el 2007 (foto en esta página, muestra a su director Eduardo Linares y equipo) se centra exclusivamente en atender con microcrédito a mujeres pobres en zona de Wichanzao (La Esperanza, Trujillo - Perú), que no tienen acceso al sector financiero formal.

En los últimos dos años, en promedio, Sinergia registra una cartera de más de 400 mujeres con pequeños préstamos de bajo interés.

Los préstamos ayudan a abrir o ampliar pequeñas micronegocios que, a su vez, sirven para mejorar su nivel de vida para quienes participan en el programa.

Modelo de préstamo

Sinergia utiliza un modelo de préstamos a grupos solidarios, donde cinco propietarias de

pequeños negocios pueden reunirse y entrar en forma conjunta al programa para préstamos formales. La institución ofrece otros beneficios a sus clientes mujeres (**orientación familiar, de emprendimiento y servicios de salud para mujeres y niños**).

Todos los clientes participan en el programa de ahorro de Sinergia. Ello requiere que los prestatarios paguen una pequeña cuota mensual para que se reserve una de ahorro, que los clientes pueden acceder a la cancelación de su préstamo con Sinergia.

Efectos sociales evidentes.

Sinergia muestra testimonios de las socias sobre los positivos efectos sociales (aumento en el nivel de vida e integración familiar) de su intervención. Igualmente, en los focus group realizados se evidencia ello claramente, indica Francisco Huerta consultor en upgrading de Sinergia, añade que los resultados sociales se medirán mejor con el diseño de estudios de impacto, que se ha elaborado.

Sinergia ha iniciado formalmente un proceso de upgrading, con enfoque estratégico. ("bancos" aplican el proceso inverso: el downscaling).



Microfinanzas inclusivas. El modelo Sinergia (II)

¿Dónde está Sinergia?

La institución es reconocida como una de las mejores de su segmento por el impacto en el desarrollo de sus clientes, aunque aún a pequeña escala. Sin embargo, está buscando superar debilidades como el fortalecimiento patrimonial.

Aun cuando cuenta con políticas de gobierno corporativo (gobernanza) y gobernabilidad, es necesario reforzarlas, sin embargo, su consejo directivo da perspectiva de estabilidad institucional.

La dirección opera con prudencia en salvaguarda del patrimonio; los costos financieros son competitivos, y la liquidez actualmente se gestiona dentro de límites razonables, aunque es necesario ajustarla a condiciones de mercado.

El riesgo de cartera está controlado, pues monitorea a cada cliente moroso, y tiene políticas que garantizan que el refinanciamiento de cartera no oculta el riesgo real de cartera.

Sinergia tiene políticas transparentes de castigo periódico de la cartera, que evita su acumulación y la distorsión de los resultados. Sin embargo, la cartera no es diversificada (geografía, segmentos de mercado y productos) por lo que no minimiza los riesgos sistémicos y aleatorios.

Los clientes opinan favorablemente sobre el producto crediticio, pues tiene claras ventajas en calidad, precio y servicios no financieros, respecto a la oferta de la competencia (ver fotos en esta página en donde se muestran a las clientas). Pero necesitan tejer su sostenibilidad de mediano plazo.

¿Adónde va Sinergia?

Sinergia ha definido claramente su Visión y Misión, así como sus objetivos estratégicos. Actualmente, como se dijo, están el pleno proceso de formación de una plataforma organizacional para constituirse en una nueva organización de intermediación financiera. con sostenibilidad financiera plena en el tiempo (se ha estimado que en 26

meses lo lograría, bajo determinados supuestos)

¿Cómo lo va a hacer?

La ruta está trazada con las estrategias obtenidas a partir de su matriz FODA, que permitirá alcanzar sus objetivos (y de éstos a la visión). Sinergia está enfocando su transformación con enfoque estratégico, nos manifestaba Eduardo

Linares, director de Sinergia. En resumen:

- Sinergia ha iniciado la elaboración de su plan financiero a tres años, que incluye el definir su umbral de rentabilidad y la aplicación de gestión de riesgos
- Está construyendo un sistema de información gerencial (SIG), que combina los sistemas de manejo de cartera y contable,

pues es consciente que muchos indicadores y reportes se generan mediante la combinación de ambos.

- implementará estrategias de penetración de mercados, por su positivo posicionamiento en su segmento. También expandir el crédito a partir de las ventajas del producto (calidad, precio, servicios no financieros). Y, luego, Implementará estrategias de desarrollo de mercados.

- Ha diseñado y aplicará "evaluaciones de resultados" a 3 niveles: de "producto" (indicadores y reportes para los stakeholders, y, medición de satisfacción del cliente); "intermedias" (anual); y, "finales" (impacto). En los dos últimos con aplicación

de técnicas de grupos de control y de tratamiento.

El valor fundamental de las microfinanzas.

Reside en su capacidad para estimular el espíritu de iniciativa y de generar la posibilidad de una mejor vida para millones de personas con gran espíritu de trabajo, que en la actualidad carecen de acceso al sistema financiero.

Así pues los aspectos financiero y social en las microfinanzas es como un juego de suma positiva. Creemos que Sinergia lo ha estado haciendo bien en esta dirección, pero se está preparando para hacerlo mejor. Hay que serlo y también parecerlo, como en todo orden de cosas.



Turismo mundial. Reinventando su modelo

El turismo ha dejado atrás años de crecimiento sin apenas esfuerzo. Sigue siendo una industria de referencia, no en vano aporta un 10% al PIB mundial, pero ha descubierto que no puede confiarse pensando que los clientes van a llamar a su puerta, sino que debe salir a buscarlos.

Demografía cambia al turismo

Los cambios en la población y el envejecimiento de ésta están trastocando la industria turística. España, por ejemplo, es el segundo país con una población más longeva (sólo superada por Japón). En los últimos 15 años, la sociedad ha evolucionado y se distinguen dos tipos de clientes: aquellos con mucho dinero, pero con poco tiempo para viajar y otros, con menos recursos y más disponibilidad.

La estrategia para dar respuesta a estos nichos de mercado es la segmentación de producto. (Sebastián Escarrer, vicepresidente de cadena hotelera española Sol Meliá, la mayor compañía vacacional del mundo).

Los deberes de la industria

El 'maná' del turismo, es decir, los viajeros, no escaseará en los próximos años. Pero, aunque el futuro parece asegurado, es necesario que la industria haga sus deberes y se prepare para dar respuesta a los nuevos consumidores.

Entre los retos pendientes

Figura la concentración. "La industria turística está muy

En próximos años, habrá 2.000 millones de nuevos consumidores de clase media en el mundo, (Goldman Sachs). De ahí la necesidad de que el negocio "se modernice y esté preparado para enfrentarse a este nuevo reto, para lo que es fundamental la cooperación entre el sector público y la iniciativa privada".

fragmentada, hay pocos jugadores que tengan una cuota de mercado importante y el caso de las compañías aéreas no es una excepción" (A. Vázquez, presidente aerolínea de bandera española Iberia, que se encuentra en pleno proceso de fusión con la británica British Airways).

En este proceso de cambio la tecnología

juega un papel fundamental, por lo que se reclama una actitud positiva hacia ella tanto desde la Administración pública, como desde el sector privado.

La innovación dibuja la senda de futuro del sector turístico y, por eso, "hay que pensar en cosas concretas y en ganar agilidad, por ejemplo, permitiendo al cliente pueda mostrar su reserva mediante un mensaje de móvil o que los visados se den de forma automática cuando se reser-

Sol Meliá, por ejemplo, está trabajando con distintos touroperadores para preparar productos específicos para el segmento senior: parejas en el entorno de los cincuenta años, viudos, etc. "Además de la cuestión demográfica, hay un cambio en la educación del huésped, al que ya no sólo le vale con tirarse en la playa, sino que quiere más valor y una experiencia educativa. (S. Escarrer)

va el billete", "la productividad seguirá aumentando en este mundo gracias a la innovación. En la actualidad, dos de cada tres consumidores reservan sus viajes a través de la Red y la cuestión es ver cómo se está adaptando cada compañía a esta nueva realidad".

Además de retos corporativos

Y de la propia industria, también debe cambiar la visión que los gobiernos tienen del turismo. "El reto real es político, ya que las administraciones ven con muy poca seriedad al sector turístico. (Wharton, Sept. 2010)

Quizás por su rápido crecimiento, que ha hecho que no sean conscientes de la cantidad de puestos de trabajo que genera, o porque se vincula al ocio y la diversión", "La industria está fragmentada, pero lo peor es que no se habla de ella ni se la ve como a un todo, fuera de los círculos sectoriales.

"El turismo es una industria basada en el servicio al cliente a cambio de dinero y es un círculo vicioso que no se puede romper" (Baumgarten World Travel & Tourism Council).

El desafío político es aún mayor

En el caso de las aerolíneas porque está directamente relacionado con la seguridad, los derechos del cliente y el medio ambiente. "Nuestro vínculo con el cliente es emocional, o hay amor u odio, es un tema sociológico.

La relación con el consumidor la tiene la aerolínea, no los

En una fusión, hay aspectos que tienes que solucionar por ti mismo y otros a los que das respuesta externamente, pero lo que está claro es que la concentración ayudará a sentar las bases para sacar rentabilidad al negocio en el futuro.

administradores de los aeropuertos, pero es injusto que sólo se proteja al consumidor y que la aerolínea tenga que indemnizarle por una circunstancia ajena a ella, como que se ponga a nevar". En el Perú estamos avanzando pero aún falta institucionalizar el turismo.

¡Qué se podría hacer con S/. 613 millones!

Se estima que durante el 2009 las filtraciones en los programas sociales generaron pérdidas por S/. 613 millones, 47% del presupuesto asignado a los programas sociales. Así reveló la (ahora ex) ministra de Economía M. Araoz, durante la sustentación del Presupuesto 2011 en el Congreso.

Focalización. Un problema crítico

Como bien se señala, la identificación y selección de beneficiarios es un problema crítico que enfrentan día a día los programas sociales en el Perú. Ello es un problema debido a que no existe una manera automática y única de establecer cuándo una persona es calificada como elegible para acceder a un programa social (Metodología de Cálculo del Índice de Focalización de Hogares, SisFoh-MEF, Set. 2010).

Al calificar la elegibilidad de una persona u hogar, siempre van a estar presentes los errores de focalización ya que se puede calificar como "elegible"

a quien no es pobre (error de inclusión o "filtración") y se puede calificar como "no elegible" a quien es pobre (error de exclusión). Sin embargo, con métodos que consideren distintas fuentes de información para la identificación de beneficiarios se puede lograr errores de focalización significativamente menores.

Se ha llegado a esta situación porque

En algunos casos los programas sociales han encargado a las mismas organizaciones sociales que elijan a sus beneficiarios, bajo la premisa de que "las madres conocen quiénes necesitan la ayuda".

Tales son los casos de los Programas del Vaso de Leche y Comedores Populares. En otros casos, han optado por utilizar mecanismos de autoselección mediante la "declaración jurada" del interesado, bajo el supuesto de que "si pide un beneficio es porque lo necesita", como en el caso del Seguro Integral de Salud y del Programa Techo Propio. Sólo un programa social utiliza herramientas explícitas de focalización que separa las funciones de "focalización" y de "afiliación". Este es el caso del Programa Nacional de Apoyo Directo a los Más Pobres (JUNTOS).

Cifras (muy) preocupantes

Las cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) sobre las filtraciones, se resumen en el Cuadro en esta página (Ob. Cit., pág. 03). Muestra que las filtraciones en los Programas del Vaso de Leche y Comedores Populares es de alrededor de 50% en el 2009 y en el caso del Seguro Integral de Salud superan el 40%.

Los problemas de focalización son aún más críticos si se descomponen los promedios nacionales por ámbito. Así, las filtraciones se presentan principalmente en las zonas urbanas, especialmente en Lima Metropolitana donde la filtración en el Programa del Vaso de Leche asciende a 73.1%.

Todos los métodos de focalización

Tienen el objetivo de identificar, de forma correcta y eficiente, cuales son los hogares a los cuales se les debe entregar el beneficio. Es decir, todo método que busque identificar a los beneficiarios de un programa social, intentará minimizar los errores de inclusión y de exclusión. Ofrecen para ello, distintos enfoques con respecto a cómo llegar al grupo objetivo, los cuales se pueden agrupar en tres grupos: evaluación individual/familiar; focalización categórica o administrativa; y autoselección.

(Coady D., Grosh M., Hoddinott J. 2004)

El Banco Mundial, en su estudio "Targeting of Trans-

fer in Developing Countries", destaca que las variables recogidas para construir un instrumento de focalización deberían ser, dentro de otras consideraciones, relativamente difíciles de manipular por los hogares con tal de conseguir una mejor puntuación relativa. Hay que lograr que las variables recogidas de los hogares sean representativas de su situación de vulnerabilidad real, para así entregarle los beneficios sociales que les corresponda.

¿Qué hacer?

Recientemente el gobierno ha dado un paso adelante, al haberse aprobado (R.M. N° 320-2010-PCM, 24 set.) la Ficha Socioeconómica Única (FSU) y la Metodología de Cálculo del Índice de Focalización de Hogares.

Como se sabe, con el D.S. N° 029-2007-PCM se aprobó el Plan de Reforma de los Programas Sociales, el cual establece que el INEI le corresponde la construcción de Mapas de Pobreza para la focalización geográfica, y al SisFoh la calificación de la pobreza de los hogares y seleccionar beneficiarios individuales de los programas sociales.

También se establece (Decretos de Urgencia N°s 027, 048 y 059-2010) que las herramientas del SisFoh es de uso obligatorio. El seguir la metodología del SISFOH serían elegibles para acceder a los programas sociales hasta 11.7 millones de personas (39.1% de la población). Esta cifra es incluso superior a los 10.3 millones de personas en situación de pobreza (34.8% de la población) de acuerdo con la ENAHO 2009. Sin duda aún nos falta avanzar mucho más.

Se está pues avanzando pero falta aún más.

Perú 2009. Filtración en Principales Programas Sociales

	Seguro Integral de Salud	Desayunos y almuerzos escolares	Vaso de Leche	Comedores populares
Urbano	57.4%	61.6%	65.4%	52.3%
Lima Metropolitana	68.4%	67.4%	73.1%	51.2%
Resto urbano	53.9%	59.7%	56.2%	55.3%
Nacional	41.7%	49.0%	51.0%	48.1%

La gestión para resultados. El monitoreo y evaluación (I)

La gestión para resultados (GpR) es un enfoque orientado a mejorar el desempeño de instituciones públicas (y/o de desarrollo), buscando una mayor eficiencia y efectividad en el uso de los recursos.

A través de la GpR se persiguen al menos tres objetivos.

1. Orientar las acciones del gobierno en la provisión de bienes y servicios para alcanzar metas cuantificables, de manera eficiente.
2. Promover la toma de decisiones con base en evidencia.
3. Se busca atender las demandas de la sociedad en materia de transparencia y rendición de cuentas.

El enfoque de GpR

Ha sido utilizado en las últimas décadas en distintos países miembros de la OCDE.

Desde el año 2000, más del 75% por ciento de los países miembros de la OCDE reportaban utilizar información sobre desempeño en los procesos de presupuestación.

En años más recientes existen esfuerzos similares en países como Argentina, Colombia y Chile. Este último constituye uno de los referentes más importantes a nivel latinoamericano y mundial.

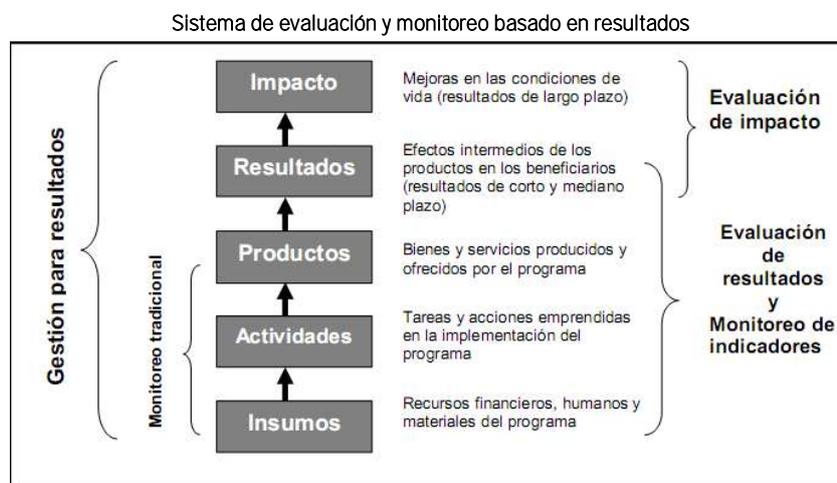
M&E basado en resultados

Con base en diagnósticos, normalmente se concibe un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) orientado a apoyar la GpR, considerando 3 componentes principales:

1. Evaluaciones de resultados anuales.
2. Evaluaciones de impacto y,
3. La implementación piloto de un sistema de indicadores para el monitoreo enfocado a resultados.

La conceptualización de los tres componentes en un Sistema de Monitoreo y Evaluación basado en Resultados (M&ER) traslada el énfasis de la gestión tradicional concentrada en insumos a la consecución de resultados.

La figura en esta página, muestra la interacción de los componentes y su alcance, todo ello enfocado a la GpR



Monitoreo basado en resultados

Usualmente en agencias públicas se realizan reportes periódicos de indicadores del avance físico y financiero de programas, pero estos no se hallan sistematizados ni tienen una orientación hacia el logro de resultados.

Con base en diagnóstico, la experiencia sugiere iniciar con implementación de fase piloto del componente de monitoreo basado en resultados.

Esta fase incluye

Capacitación extensiva sobre la metodología de marco lógico (La MML es una herramienta de gestión pública que permite presentar de forma sistemática y lógica los

objetivos de un programa, las relaciones de causalidad de sus componentes y factores externos al programa que pueden influir en su consecución), la construcción de matrices; el diseño conceptual del sistema; y el desarrollo de una plataforma informática. Veamos sobre las matrices

Las matrices de marco

lógico

Se elaboran a través de talleres participativos con los responsables del diseño, operación y evaluación de los programas. El objetivo de dichos talleres es:

1. Identificar de forma consensuada el objetivo general de cada programa y su correspondiente modelo lógico (cadena resultados: actividades, productos, resultados e impactos);
2. Definir los indicadores del programa y sus metas; y,
3. Determinar las fuentes de información para el seguimiento de los indicadores.

La introducción de las MML

Implica una mejora en relevancia y parsimonia de los indicadores. Una vez identificados los indicadores y establecidas las metas, éstos se concentran en un tablero de control-TC.

Un TC o cuadro de mando, es una analogía utilizada en la gestión empresarial para el diseño y operación de un conjunto de instrumentos que den cuenta de la buena marcha o no de una organización.

La gestión para resultados. El monitoreo y evaluación (II)

De manera más reciente se ha popularizado la imagen de un semáforo que indica las alertas y señales requeridas para la buena gestión.

El tablero presenta la información utilizando semáforos que indican el avance de los indicadores con respecto a las metas establecidas. Una vez concluida la fase piloto del componente de monitoreo, la idea es la incorporación del resto de los programas de desarrollo social al tablero de control.

Una experiencia a considerar

SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social de México) ha realizado desde 1999 un esfuerzo por incorporar un enfoque de gestión orientado hacia el logro de resultados y con ello ha hecho hincapié en el desarrollo y fortalecimiento de sus funciones e instrumentos de M&E.

Una de las principales áreas de trabajo en este campo ha sido la evaluación de sus programas a través de la cual ha logrado medir el impacto y retroalimentar el proceso de toma de decisiones en un buen número de sus programas.

Como parte de la asistencia técnica del Banco Mundial, se establece, como complemento a un enfoque que hasta ahora se ha centrado principalmente en la evaluación, un nuevo modelo con una orientación a resultados sustentada en tres pilares principales (*Expansion and Strengthening of Information, Monitoring, and Evaluation in SEDESOL, Report No: 47925-MX, World Bank, April 2009*):

a) Monitoreo basado en Resultados; b) Evaluación Basada en Resultados y, c) Presupuesto Basado en Resultados.

Véase figura en esta página:

Evaluación de resultados anual

El enfoque de la evaluación era principalmente para la rendición de cuentas en el ejercicio fiscal correspondiente sobre el cumplimiento de los objetivos de los programas, de las reglas de operación, y de las metas físicas y financieras. Se promovió la retroalimentación de los resultados de las evaluaciones, a través del Sistema de Seguimiento a las Evaluaciones Externas en el cual se establecía un plan de trabajo para atender las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

Evaluación multi-anual de impacto

Para complementar lo anterior, se realizaron diferentes evaluaciones de mediano y largo plazo con el fin de cuantificar las relaciones causales entre las acciones implementadas por los programas y los cambios en diferentes dimensiones del bienestar de los beneficiarios. A través de las evaluaciones de impacto, se buscó generar evidencia sólida sobre la efectividad de distintas intervenciones en la nutrición de los niños, la asistencia escolar, el ingreso de las familias, el acceso a servicios básicos, entre otros.

Monitoreo basado en resultados:

Aunque se realizaban reportes periódicos de indicadores del avance físico y financiero de los programas, no se encontraban sistematizados ni tenían una orientación hacia el logro de resultados. Con base en el diagnóstico reali-



zado por el BM, se inició con la implementación de una fase piloto del componente de monitoreo basado en resultados. Esta fase incluyó capacitación extensiva sobre la metodología de marco lógico (MML); la construcción de matrices; el diseño conceptual del sistema; y el desarrollo de una plataforma informática.

Retos pendientes

Aunque en algunos países se ha impulsado la evaluación de impacto, y se han desarrollado iniciativas para integrar acciones de M&E a nivel de programas (ejemplo, implementación de un Sistema de M&ER en SEDESOL), a la fecha no se ha logrado consolidar aún un modelo de M&E que permita a todos los actores involucrados conocer de manera oportuna el nivel de desempeño e impacto de los objetivos sectoriales y de los programas, y generar acciones en consecuencia a sus resultados, ya sea en el ajuste de programas y/o metas sectoriales (rediseño), rendición de cuentas y transparencia o asignación del gasto.

Estos son los objetivos principales que dan razón de ser a un sistema de M&ER. (WB April 2009, pág. 42)

En el Perú se ha hecho algunos avances al respecto, pero aún nos falta largo camino por recorrer. Hay avances en el presupuesto por resultados (PpR), ver por ejemplo "A-Z" n.º 60, y Ley n.º 29465 (Ley de Presupuesto Público 2010) pág. 17-21.

Comentarios: "Marketing 3.0 = del cliente a la persona"

Desde esta edición comentaremos sobre los nuevos libros y revistas publicados, en español e inglés, que estimamos de relevancia para nuestros lectores, referidos a temas de economía, finanzas, marketing, gobierno, desarrollo y social. Las fuentes serán directas y, en otros casos, indirectas.

Un libro recientemente publicado es:

"Marketing 3.0 - La nueva dimensión del marketing. Del cliente a la persona". Philip Kotler, 2010

¿Qué dice Kotler en su nuevo libro? Para las empresas el marketing es un negocio durísimo. Dinero que falta en otros lados se invierten para que el cliente compre el producto. Pero en tiempos de redes sociales ya no basta presentar los productos con publicidad clásica. El futuro de marketing exitoso esta en otra cosa.

Aunque, es verdad que las empresas invierten mucho en investigar el cerebro para saber cómo realmente funciona el cliente en su inconsciente. Y de cómo poder manipularle. Pero esto no son los métodos que a largo plazo ayudarán a las empresas.

El científico y profesor Philip Kotler, que imparte clases en la Kellogg School of Management de la Northwestern prefiere describir en su último libro la gran idea que hay tras el marketing del futuro.

Según Kotler, *estamos asistiendo a cambios sustanciales en el marketing. Movidos por el desarrollo tecnológico*. En los últimos 60 años el marketing se ha movido del centro de gravedad "producto" (marketing 1.0) al punto esencial "consumidor" (marketing 2.0).

Y la dirección es clara: marketing 3.0 significa que la empresa no se concentra ya en el consumidor, sino en la persona. El marketing del futuro significa que la responsabilidad corporativa se convierte en el polo opuesto de la rentabilidad.

Y Kotler argumenta bien esta tesis revolucionaria: las empresas ya no son luchadores que van por libre camino, sino una organización que actúa dentro de una red leal de partners.

Las personas no son vistas ya solo como consumidores, sino como "personas completas" con "human spirit", que quieren que el mundo se haga mejor.

Desean que los productos y los servicios que eligen les llenen. No solo a nivel funcional y emocional, sino a nivel espiritual, del alma, moral.

Internet aporta un papel esencial a todo esto. Con la conectividad, el bloggear y twittear, son cada vez más los clientes que se expresan libremente sobre las empresas.

La fuerza de expresión de los medios sociales ha aumentado muchísimo.

Lo que hace que la efectividad de la publicidad sobre el comportamiento de compra esté disminuyendo. Es de cajón: ¡ las experiencias de otros consumidores son naturalmente mas creibles que la publicidad!

Las empresas estarán más y más bajo la presión de la competencia para "ofrecer orientación" y actuar de manera moralmente defendible.

Según Kotler en su visionario nuevo libro, los hombres anhelan marcas responsables. ¿Y cómo logra el marketing 3.0 alcanzar el alma del consumidor? Aquí Kotler usa los ejemplos de Timberland y otras explicaciones teóricas para lograr el cambio hacia un marketing de valores (u orientado a los valores)

Avisa Philip Kotler, que de nada servirá el marketing (publicidad) más bonita si los valores y lo filantrópico no se viven primero por la dirección de la empresa y formen parte del ADN de la misma. Y estos valores hay que "comercializárselos" también a los empleados.

También partners distribuidores y proveedores juegan un papel importante. Solo así el consumidor será a largo plazo el "nuevo propietario de la marca". Existen diversas estrategias de cómo realizar estas misiones de marcas y no tienen por qué ser caras

Actuar orientado a los valores no significa únicamente donar o realizar proyectos benéficos. Para Kotler el no actuar de forma filantrópica no anima a cambios sociales.

Es al revés, dice: los aumentos de acciones filantrópicas se deben a cambios en la sociedad. Actividades de beneficio público por sí solas solo tienen un efecto cortoplacista.

En vez de esto lo clientes de una empresa deberían sentir de verdad que se les integra en el engagement de utilidad pública. Deben tener la sensación siguiente: si compro o uso el producto de tal empresa hago algo bueno.

Kotler describe cómo hacerlo. Incluso con actividades en países emergentes a los que el autor dedica un capítulo completo. Lo mismo hace con la sostenibilidad ecológica.

Aunque la tesis principal suene un tanto trivial, Kotler entra en detalle y ofrece mucha información de fondo para los profesionales. Lo que hace resaltar agradablemente este libro de entre la masa de publicaciones que aconsejan sobre el marketing.

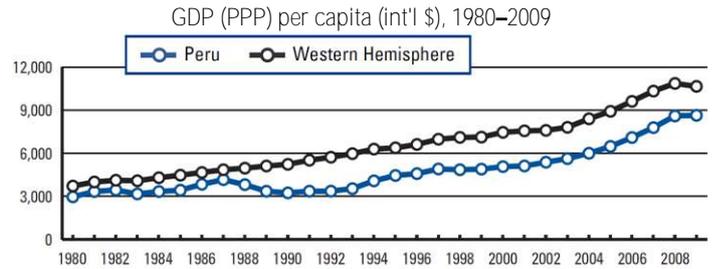
Al final el pensamiento sobre valores solo llega hasta donde lo permiten los accionistas. Así el autor destaca cómo comercializar visiones de marketing entre los accionistas, como sostiene J. Piedrahita de MarketingDirecto.com.

ECONOMÍA PERUANA

Key indicators, 2009

Resultados Alcanzados: mayor diversifi-

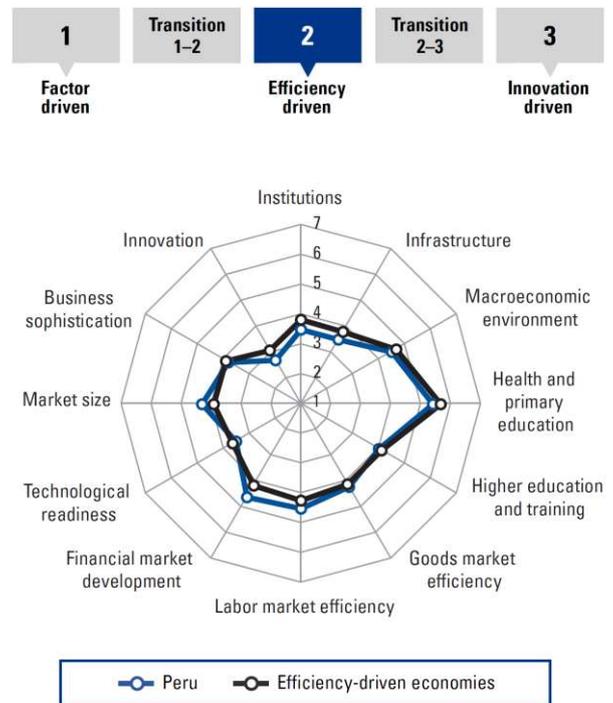
Population (millions).....	29.2
GDP (US\$ billions).....	126.8
GDP per capita (US\$).....	4,356
GDP (PPP) as share (%) of world total	0.36



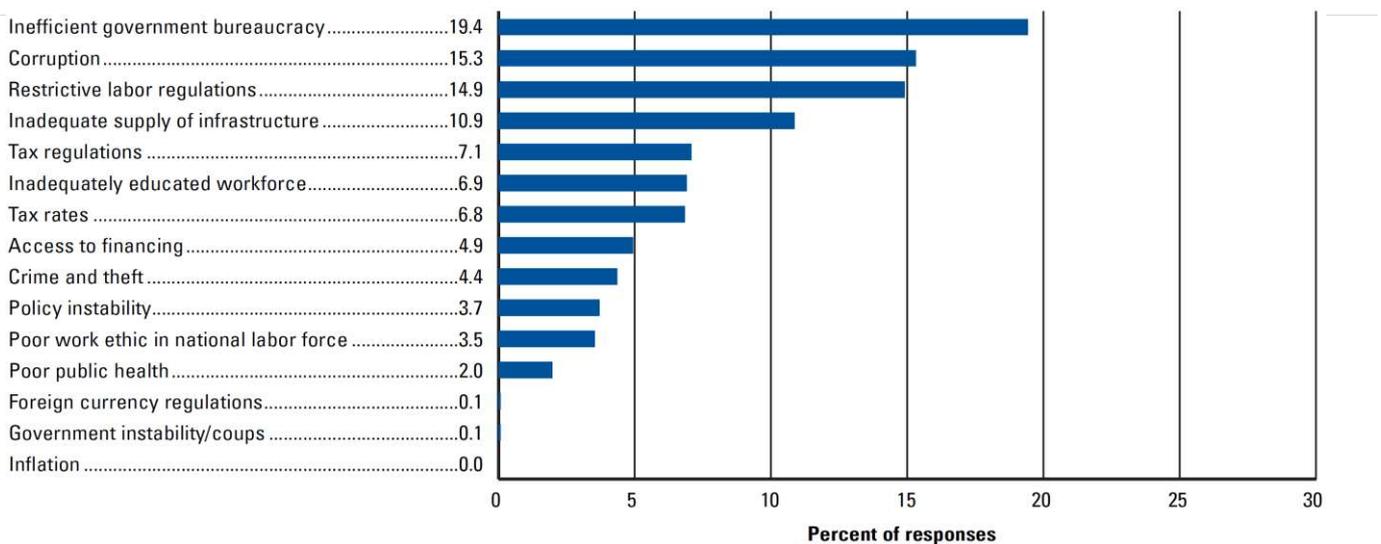
Global Competitiveness Index

	Rank (out of 139)	Score (1-7)
GCI 2010-2011	73	4.1
GCI 2009-2010 (out of 133).....	78	4.0
GCI 2008-2009 (out of 134).....	83	3.9
Basic requirements	87	4.2
1st pillar: Institutions	96	3.5
2nd pillar: Infrastructure.....	88	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment	75	4.5
4th pillar: Health and primary education	92	5.4
Efficiency enhancers	56	4.2
5th pillar: Higher education and training	76	4.0
6th pillar: Goods market efficiency.....	69	4.2
7th pillar: Labor market efficiency	56	4.5
8th pillar: Financial market development.....	42	4.6
9th pillar: Technological readiness.....	74	3.5
10th pillar: Market size.....	48	4.3
Innovation and sophistication factors	89	3.3
11th pillar: Business sophistication.....	71	3.8
12th pillar: Innovation.....	110	2.7

Stage of development



The most problematic factors for doing business



Note: From a list of 15 factors, respondents were asked to select the five most problematic for doing business in their country and to rank them between

Fuente: "Global Competitiveness Report 2010 - 2011". World Economic Forum, pág. n.º 272 y 273

EVALUACIÓN DE RESULTADOS EN PROYECTOS

(Modalidad no presencial)



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
www.iee.edu.pe

INSTITUTO DE ECONOMÍA Y
EMPRESA

Consultoría y asesoría
Desarrollo de capacidades
Publicaciones especializadas

Por su relevancia al tema de desarrollo, el Instituto de Economía y Empresa (IEE) presenta al público que desee especializarse y/o actualizarse en el tema de "Evaluación de Resultados en Proyectos". Este curso es integral pues trata el tema de seguimiento así como el de evaluación, en el segundo caso se referirá a la evaluación intermedia y, a la evaluación final (o de impacto).

I. ¿PARA QUÉ SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN?

El seguimiento y la evaluación (S&E) de proyectos públicos y de desarrollo, ofrece a los funcionarios públicos, a los responsables de programas de desarrollo y a la sociedad civil un medio más adecuado para aprender de la experiencia anterior, mejorar la prestación de servicios, planificar y asignar los recursos y demostrar los resultados de corto, mediano y largo plazo, como corresponde a su obligación de rendir cuentas a las principales partes interesadas, en términos de eficiencia, eficacia y transparencia

II. DIRIGIDO A

Miembros de gobiernos subnacionales, de ministerios, de organismos privados de desarrollo, de instituciones formativas, así como a demás personas interesadas y/o vinculadas a los temas de gestión de proyectos y desarrollo

III. OBJETIVO

Presentar de manera integral y compacta lo relacionado a la temática, expresado con rigurosidad conceptual y aplicada, con las mejores herramientas y técnicas actualizadas con estándares internacionales.

IV. METODOLOGÍA

- Aplicación del proceso EAU (enseñanza-aprendizaje-utilidad), con enfoque de competencias, "aprender haciendo". Se considerarán casos prácticos de la realidad nacional e internacional en S&E de proyectos.

IV. ESTRUCTURA DE DESARROLLO

- Planificación de proyectos y programas
- Seguimiento y evaluación (otros: inspección, auditoría, exámenes e investigación)
- La gestión basada en resultados. Qué, para qué y principios
- Cómo planificar para obtener resultados.
- Cómo establecer el marco para el seguimiento y evaluación (S&E)
- Cómo establecer las capacidades (y compromisos) para el S&E
- Cómo implementar el seguimiento para obtener resultados
- Cómo implementar la evaluación para obtener resultados
- La calidad del diseño y la metodología de la evaluación: propósito, focalización, y metodología
- Empleo del conocimiento obtenido del S&E
- Cómo hacer una Evaluación intermedia. Paso a paso
- Cómo hacer una evaluación final o de impacto. Paso a paso
- Desarrollo de 04 casos completos de diferentes sectores.

En todos aspectos considerados, se entregará (y desarrollará) material actualizado en conceptos, experiencia internacional, y casos prácticos.

V. FACILITADOR

Francisco Huerta Benites.

Presidente del Instituto de Economía y Empresa y director de publicación especializada "A Z". Maestría Economía PUCP. Especialización en Finanzas (ESAN), 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, en evaluación de proyectos al PECH, y otros, 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 local en el Perú de Ex-Change (Bélgica) y consultor internacional senior de Equinoccio (España). También aplica consultorías en proyectos de inversión, desarrollo organizacional, estudios de mercado, finanzas y planes estratégicos, asimismo, aplica seminarios y conferencias en negocios, proyectos y desarrollo.

VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- En forma no presencial, se iniciará el domingo 31 de octubre, y tendrá una duración total de 90 horas, de acuerdo al material conceptual, ejercicios y casos a distribuir, así como con estándares internacionales.
- En esta modalidad se considerará también una video conferencia de 01 hora cada domingo.
- Informes adicionales e inscripciones desde el 12 de Octubre en (01) 945122230 – 01 996074455, rpm *619230, #874422; y/o, curso_myep@iee.edu.pe; ggeneral@iee.edu.pe; institutoeconomia@iee.edu.pe.

Eventos empresariales

1. Especialización: Gestión ambiental

Durante el mes de noviembre y diciembre el IEE aplicará el curso teórico-práctico de "gestión ambiental", en forma no presencial como virtual, con énfasis en enfoque económico y financiero, el facilitador será Francisco Huerta presidente del IEE. Temas: Economía ambiental (fallas de mercado, instituciones, regulación); valoración de bienes y servicios ambientales (el PSA); valoración económica del turismo en áreas naturales y en las cuencas hidrográficas; e instrumentos de política para la gestión ambiental: directa (cuotas, concesiones, zonificación, permisos de uso, etc.) e indirectas (incentivos, desincentivos, modificación de precios, creación de mercados). Información: institutoeconomia@iee.edu.pe, 996074455, rpm # 874422

2. Especialización: Evaluación de resultados en proyectos

El IEE ha programado un curso para desarrollar la especialización en "La evaluación de resultados en proyectos", en la modalidad no presencial.

El evento se llevará a cabo durante los meses de noviembre y diciembre, y se centrará en aspectos conceptuales y prácticos de la "evaluación de resultados". Las evaluaciones serán a 3 niveles: de producto, intermedio y final.

En los dos últimos casos, se presentarán las técnicas que utilizan grupos de control y tratamiento (experimentales y cuasi experimentales). Se aplicarán con casos prácticos y reales de la realidad peruana e internacional, con la bibliografía más actualizada. El facilitador del curso será Francisco Huerta, consultor internacional y presidente del IEE.

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 e importar de manera beneficiosa. Se puede concertar una cita a: C: (01) 996074455, rpm # 874422; institutoeconomia@iee.edu.pe

en



IEE: "Contribuyendo al éxito con tecnología"



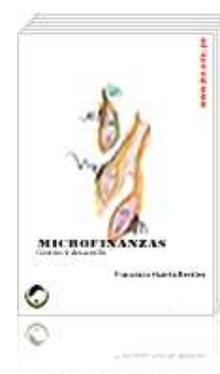
Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente



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