



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 03 nº 73

Período de Publicación

01.04.2011 - 31.04.2011



www.lee.edu.pe

Índice

Informalidad en el Perú. Un desafío pendiente	02,
Branding para sus productos agro-alimenticios	03
El servicio de diseño, las pymes y competitividad	04, 05
La rentabilidad empresarial y sus determinantes	06, 07
El Riesgo operativo en microcréditos	08, 09
Educación y Salud. Las cifras	10
Desarrollo territorial y proyectos	11
Formando capacidades empresariales y de desarrollo	12
Estudios de mercado	13

Informalidad en el Perú. Un desafío pendiente

El Perú es una de las economías más informales del mundo, ello es negativo por varias razones.

De las numerosas perspectivas adoptadas para estudiar a los trabajadores informales, la más influyente se ha centra-

Se puede considerar a la informalidad como una manifestación de las relaciones entre los agentes económicos y el Estado que, según la literatura económica, desempeña una función importante en cuanto a mitigar las fallas del mercado, asegurar el suministro de bienes públicos, y mantener condiciones para la igualdad de oportunidades.

do en su exclusión de los beneficios cruciales otorgados por el Estado o de los circuitos de la economía moderna. Puede considerarse que esta exclusión ocurre a lo largo de tres márgenes, o fronteras, entre la formalidad y la informalidad (BM, 2006 y 2010):

Una larga tradición en la literatura laboral considera que la segmentación del mercado laboral impide que los trabajadores dejen su estado de inercia en la informalidad y se empleen en el sector formal que ofrece beneficios estipulados por el Estado.

En su trabajo De Soto (1989) arguye que las reglamentaciones complicadas impiden que las empresas pequeñas crucen la frontera hacia la formalidad y prosperen.

Es posible que algunas empresas grandes que deben hacer frente a cargas fiscales y regulaciones excesivas operen parcialmente en la informalidad como una forma de defenderse y, en consecuencia, dejan de alcanzar su potencial de crecimiento y una mayor eficiencia.

Otra perspectiva para abordar la informalidad.

Esta perspectiva, se asemeja al concepto de escape ("exit") de Hirschman (1970): muchos trabajadores, empresas y familias escogen su nivel óptimo de adherencia

Esta perspectiva ("exit") conduce a divergencias importantes respecto a muchas de las concepciones convencionales del sector informal. Los propietarios de microempresas, con pocas intenciones o potencial para crecer, pueden ver pocos beneficios en cumplir con regulaciones e instituciones fiscales de poca utilidad.

con los mandatos y las instituciones del Estado, dependiendo del valor que asignen a los beneficios netos relacionados con la formalidad y al esfuerzo y la capacidad de fiscalización del Estado. Es decir, realizan análisis impli-

bitos de costo-beneficio acerca de si deben o no cruzar el margen pertinente hacia la formalidad, y con frecuencia, deciden no cruzarlo.

Según esta perspectiva, los altos niveles de informalidad son una consecuencia de que un gran número de empresas y personas optan por no pertenecer a las instituciones formales, lo cual implica un cuestionamiento de la sociedad a la calidad de los servicios del Estado y a su capacidad para hacer cumplir las normas.

Por otro lado, hay muchas cosas que se pueden hacer para cambiar el balance de los incentivos para aquellos trabajadores y empresas pequeñas cuyos cálculos implícitos de costo beneficio los colocan cerca del margen entre la formalidad o la informalidad.

Lo mismo puede decirse de las empresas más grandes que operan parcialmente en la informalidad.

¿Qué hacer contra la informalidad?

El logro de reducciones significativas en los niveles actuales de informalidad exigirá, ante todo, medidas destinadas a aumentar la productividad agregada en la economía. Un clima de inversión más favorable permitirá que las empresas formales se expandan y paguen salarios más altos.

El aumento de los niveles del capital humano, especialmente para los pobres, permitirá que un mayor número de trabajadores encuentre empleos remunerados en un sector formal más dinámico.

Para tener un efecto significativo, esas medidas suelen requerir un buen balance de incentivos (reformas y medidas para facilitar, reducir los costos, y aumentar los beneficios de la formalización) y de sanciones (fiscalización mejorada, más estricta de esas leyes y reglamentaciones mejoradas).

Lograr un cambio más profundo en los incentivos también

En resumen, exige crear un contrato social que sea eficaz e incluyente en el cual la mayoría de las personas se sientan llamadas a participar y a acatar los mandatos del Estado. En el Perú ello es aún un desafío.

exige medidas para modificar la cultura generalizada de incumplimiento de la ley, debido a que esas normas son, en parte, el resultado de la falta de confianza en la eficacia del Estado y en la equidad de sus acciones, es probable que la superación de la cultura de la informalidad exija mejoras importantes en la calidad y la justicia de las instituciones y las políticas del Estado. →

Branding para sus productos agro-alimenticios

En este artículo nos referiremos brevemente a la "marca Perú" y enfatizaremos en la marca para el caso de productos agroalimenticios, que estimamos de interés para los exportadores (actuales y potenciales)

Marca Perú

Recientemente se dio a conocer la "marca Perú", la primera que tiene el país, luego de varios esfuerzos aislados por promocionar el turismo, la gastronomía y las inversiones. Con esta marca no solo se busca atraer turistas, sino demostrar que somos una nación más que confiable.

Como sostiene el Mincetur, contar con una marca propia permite a los países construir una ventaja competitiva global frente a otras naciones. Es un instrumento para posicionarnos en la mente de potenciales turistas, importadores e inversionistas. Gracias a nuestra marca podremos generar valor agregado al producto peruano, a través de una imagen o sello de calidad internacional.

En cuanto al comercio exterior, se espera que este año las exportaciones no tradicionales se incrementen en 25% impulsadas por el lanzamiento de la marca. Por el lado del turismo, se ha previsto que este esfuerzo significará un incremento mayor al 10% en la cifra de visitantes en el 2011, con lo que se superarían los 2,5 millones que se estimó inicialmente. Sin embargo, más allá de los beneficios económicos a corto plazo, la tarea de posicionar al Perú es un trabajo de largo aliento que no puede detenerse. El primer objetivo, indica el Mincetur, es que la marca Perú sea una de las cinco marcas país más importantes del mundo.

Branding y productos agroalimenticios

Si el mercadeo internacional de sus productos agro-alimenticios consiste en promocionar su marca y logo, usted deberá de tomar en cuenta que una marca es más que solo una identidad visual o un lema. Es toda una experiencia, es la suma total de la percepción, valores y sensaciones en relación a un producto por parte de los consumidores.

A continuación detallaremos como resaltar lo mejor de su marca a fin de maximizar su éxito como exportador de

productos agro-alimenticios (TFO Canada, marzo 2011, www.tfocanada.ca):

- Desarrolle un proyecto de branding para su organización: haciéndolo, usted identificará sus mercados objetivos, las necesidades y expectativas de sus clientes, su competencia y la promesa que ofrece su marca.

- Busque comprometerse en todos los niveles de su compañía:

Para que una marca se posicione completamente en una empresa y gane ímpetu, usted necesita saber manejar todos los frentes de la organización hasta la administración superior. Utilice su proyecto de branding como base para las discusiones.

- Integre su marca dentro de sus planes de negocio y comunicaciones: construya su marca "con una lista de cosas por hacer" en su plan

empresarial. Establezca tiempos para llevar a cabo mejoras a los sistemas e infraestructura de su compañía. Para desarrollar las ventas y las herramientas de marketing usted necesita apoyar a su marca.

- Cultive su marca internamente: desde su personal en call center, su equipo de ventas y hasta el Director General, cada uno dentro de su organización es un embajador de su marca. Edúquelos sobre la marca, comuníquese sus esfuerzos, ofrezcas entrenamiento y apoyo.

Cultivar la marca dentro de su organización es siempre un proceso en curso.

- Comunique su marca: Desarrolle sus mensajes y comunicaciones visuales conforme a las necesidades específicas acorde a cada uno de sus mercados objetivos. Busque oportunidades para enviar su mensaje a los clientes en cada punto.

- El branding es un esfuerzo en equipo. Cada uno dentro de su compañía debe esforzarse a fin de representar su marca. Vivir la marca significa demostrar compromiso hacia los atributos de la misma, calidad del producto, atención al cliente y la mejora continua.

Finalmente, recuerde que su marca es una entidad viva. Crecerá y se desarrollará en un cierto plazo. Evalúe sus esfuerzos de branding cada seis a 12 meses. -



El servicio de diseño, las pymes y competitividad (I)

El diseño y su componente creativo, son sin duda un "asset" fundamental de la producción post-industrial, donde la calidad y la singularidad del producto son las variables con las cuales medir el grado de competitividad en los mercados internacionales, como la tecnología y el precio.

Podríamos pensar en el diseño

Como una simple intervención estética que pretende diferenciar un producto a través de la identificación de características que no afectan la funcionalidad del producto, sino la modalidad que tiene el consumidor de probarlo, es decir, los valores simbólicos y el mensaje evocador que el proyecto de diseño puede transmitir.

El diseño en este caso actúa como una herramienta de diferenciación de las producciones que, en contextos en los cuales la competencia de precio resulta una estrategia perdente en el largo plazo (conduce a una reducción progresiva de los márgenes de ganancia), contribuye a identificar segmentos específicos del mercado y permite a las empresas aumentar sus ingresos.

Sin embargo, pensar al diseño sólo como una forma de intervención en la imagen y en los servicios relacionados con el producto, que se ocupan de lo intangible, no explica adecuadamente lo que entendemos por "design", término Anglo-Sajón que en español significa, proyectar (materialización concreta de un producto), resultado de una actividad de proyecto, que se presta para la reproducción industrial en serie.

Este aporte en diseño no se refiere necesariamente al producto en sí mismo, sino puede expresarse en la campaña de comunicación que se hace por el producto y en las actividades de servicio (accesorios, canales seleccionados de distribución).

Se distinguen tres categorías de diseño ("Ministero per i beni e le attività culturali" ("Libro bianco sulla creatività" hecho por el Comité ministerial de la creatividad y de la producción cultural en Italia)):

- Diseño de producto, que incluye la ideación del producto, sea industrial o artesanal;
- Diseño de comunicación, que incluye a los diseñadores gráficos que trabajan en la presentación gráfica de productos y documentos, incluyendo multimedia, "web design" y aquellos que se preocupan de la publicación de revistas especializadas de diseño;
- Diseño de servicios, que incluye la actividad de consultoría para interiores ("interior design"), la organización

de exteriores ("environmental design") y la organización de eventos y exposiciones.

De acuerdo con la definición entregada por la ADI (la Asociación de Diseño Industrial nacida en Italia el año 1956), el diseño es un sistema que relaciona a la producción con los usuarios, tratando de investigación, innovación e ingeniería, dando funcionalidad, valor social, significado cultural a bienes y servicios distribuidos en el mercado.

Los diferentes tipos de diseño anteriormente identificados, concurren en la realización de este objetivo, aunque requiriendo habilidades diferentes, difíciles de encontrar en un sólo profesional que debe saber combinar las necesidades del consumidor con los productos que ya están en el mercado (diseñadores de interiores), o saber interpretar y resumir gráficamente el mensaje que quiere transmitir la empresa con sus productos (diseñadores de comunicación), o ser capaz de anticipar las necesidades de los consumidores y realizar bienes y servicios innovadores, no sólo en el aspecto sino también en las funciones del producto, utilizando nuevos materiales y nuevas técnicas de construcción (diseñador de producto).

La adquisición de este "know-how" debe pasar necesariamente por una formación adecuada, aunque a menudo es el resultado de la interacción entre diseñadores que trabajan en diferentes etapas del sistema-producto, y de la relación entre diseñadores y otros sujetos que participan al proceso de producción y que, de manera consciente o

En el actual contexto internacional de alta competencia comercial entre los países, para ganar posiciones de "leadership" productivo, el diseño es un valor que debe ser protegido, dado a conocer, promovido como elemento de diálogo y de contacto entre las diferentes sociedades y culturas.

inconsciente contribuyen a la innovación, en la cual los principales actores son el diseñador industrial y el diseñador de producto.

Los protagonistas del diseño son las empresas de diseño que históricamente han existido en una zona geográfica determinada y que se han distinguido especialmente en la producción de artículos para el hogar y para las personas, además de maquinarias de todo tipo.

Alrededor de estos productos el sistema del diseño ha construido su universo de valores, desarrollando un amplio repertorio de contenidos estético-formales, comunicativos, simbólicos, de relación, de significado. Lo anterior, se ha formado gracias al esfuerzo de profesionales de diver-

El servicio de diseño, las pymes y competitividad (II)

sas formaciones profesionales, tales como arquitectos, diseñadores, comunicadores y directores de proyecto. La relación entre las empresas y el diseño ha crecido con el tiempo y se ha transformado en un reflejo social y cultural, que lo identifica con una realidad singular.

Descripción del diseño en Perú

Dentro de las empresas de manufactura, las PYMEs corresponden al sector más afectado en el proceso de integración del Perú a la economía mundial, debido, principalmente, a la falta de competitividad que ellas presentan. Un ejemplo claro de este hecho es la buena cantidad de PYMEs peruanas que se ven obligadas a salir del mercado internacional cada año (véase, PromPerú 2010).

Una de las principales causas para esta falta de competencia es, sin duda, el desconocimiento, por parte de los empresarios, de ciertos datos relevantes a la hora de invertir. Las empresas compiten por precios y, por consiguiente, cuando realizan esfuerzos innovadores, éstos están orientados a la reducción en el uso y costo de materiales y a la optimización de procesos de producción.

Los antecedentes recopilados de la experiencia internacional señalan que el costo de los materiales y de los procesos corresponde a un 95% del costo de producción de un producto manufacturado; sin embargo, incide solamente en un 30% del precio final. Mientras tanto, el costo del diseño del producto corresponde hasta el 5% del de

las PYMEs pueden beneficiarse enormemente de los procesos de innovación, mejorando su competitividad y el valor agregado de sus productos. Una de las áreas que se vislumbran como de interés desde el punto de vista de la innovación, por su gran incidencia en el precio final de los productos, es la de diseño industrial.

producción, pero incide en el 70% restante del precio final (ProChile 2011).

Así, cualquier esfuerzo focalizado hacia el mejoramiento del diseño tiene un bajo costo relativo y una muy alta incidencia sobre el valor agregado o margen y, por consiguiente, en la competitividad del producto final.

A pesar que proceso exportador peruano está mostrando éxitos, éste registra una concentración muy alta en materias primas y productos intermedios, cuyo precio es un factor muy variable (el 2010 el 77% del valor exportado peruano fue de exportaciones tradicionales, PromPerú 2011)

Una de las soluciones a este problema consiste en identificar nichos de mercado que permitan el desarrollo de ventajosas competitivas, consolidando así la venta al extranjero

de productos con mayor valor agregado. Para esto, es necesario aumentar la formación de personas, modificar el proceso de diseño y mejorar los sistemas de producción y articulación productiva, para que permitan la realización de productos más competitivos.

Esquema de acciones para la promoción del diseño

Dentro de los muchos factores que pueden favorecer la difusión del diseño, es apropiado identificar dos líneas de acción para la promoción del diseño en el Perú.

Las acciones que se consideran son:

- La formación, incluyendo en esta categoría todo lo relacionado con el contacto, la sensibilización, la co-

Se hacen necesarias reducciones sustanciales, tanto en costos como tiempo de desarrollo, que sean capaces de posicionar a la empresa en un mercado global más amplio, exigente y cambiante, donde haya mayores proyecciones en el mercado interno y menos sensibilidad a los vaivenes del mercado externo.

municación y el conocimiento de la cultura y de las herramientas del diseño por parte de las empresas y de los clientes;

- La relación, que incluye los efectos multiplicadores sobre la adopción de la cultura del diseño que tienen vínculos con el territorio y la capacidad de crear redes entre las empresas "design oriented".

Con este enfoque se pueden identificar algunas acciones específicas: difusión; capacitación (seminarios y "workshop" técnicos); y, comunicación (excelencia, identidad, trazabilidad). Veamos sobre la comunicación

La comunicación

El producto/servicio realizado a través de un enfoque de diseño representa sin duda un modelo de producción de bienes de calidad, cuyo valor es percibido inmediatamente por el comprador. Desde su punto de vista, hay tres factores que apoyan la percepción de esta calidad, y que podrán convertirse en objetos de acciones específicas de comunicación:

- Excelencia: reconocimiento y certificación de la calidad de las materias primas y de los procesos de elaboración del producto/servicio.
- Identidad: conjunto de calidades y característica que hacen el producto/ servicio reconocible y diferente de otros;
- Trazabilidad: posibilidad de trazar la cadena de producción y identificar la origen de las materias primas. →

La rentabilidad empresarial y sus determinantes (I)

Los factores que determinan las diferencias de rentabilidad de las empresas han sido desde hace largo tiempo objeto de estudio para la administración estratégica (AES).

En este artículo, se sostendrá que la gran mayoría de los últimos trabajos realizados apoya la idea de que son los recursos y capacidades específicos a la empresa quienes explican, en mayor medida, las diferencias entre el desempeño de las firmas.

Fuentes de rentabilidad

La investigación dentro de la AES, ha postulado, principalmente, tres posibles fuentes de variabilidad para las rentabilidades observadas de las empresas ("Un enfoque multinivel en las empresas", en *Administración y Economía* 68, PUCCH, dic. 2010):

1. La pertenencia a una corporación o grupo económico,
2. La industria en la que la firma desarrolla su negocio y
3. El conjunto de recursos y capacidades que la empresa posee.

Los efectos corporativo, industria y empresa

La pertenencia a un grupo económico o corporación puede provocar diferencias en la rentabilidad de las empresas puesto que la administración corporativa puede mejorar los mecanismos de monitoreo o control, crear las condiciones para compartir recursos o generar otro tipo de sinergias.

Las consecuencias que tiene lo anterior sobre la rentabilidad de las empresas es a lo que se ha llamado efecto corporativo.

El efecto industria, por su lado, viene determinado por impactos específicos que afectan a todas las empresas que participan en un mismo sector industrial.

Puesto que las empresas cuentan con conjuntos disímiles de habilidades y recursos, las diferencias persistentes de rentabilidad entre las firmas debidas al hecho anterior es lo que se ha llamado efecto empresa (*en la literatura principalmente para EE.UU., se habla de un efecto "negocio" y no de un efecto "empresa" por disponer de información de segmentos de negocio de la actividad de la firma, que en países como el Perú no existe a ese nivel*).

Las investigaciones apoyan al efecto empresa

A la fecha, un amplio número de estudios han intentado cuantificar qué parte de la varianza de la rentabilidad de las empresas representa cada uno de los efectos antes mencionados. Uno de los trabajos más importantes fue el desarrollado por Rumelt quien estableció un estándar para los estudios futuros en esta área.

Tomando un panel de firmas norteamericanas para cuatro años, estimó la importancia de los efectos antes mencionados a través de un análisis ANOVA y de descomposición de varianza.

Sus resultados indicaron que principal causa de diferencias se encontraba en las *distintas capacidades y recursos de las firmas*, mientras que la importancia de la industria era, en términos relativos, mucho menor. Los estudios que siguieron a Rumelt llegaban a similares conclusiones

A pesar de que la evidencia apoyaba un efecto empresa mayor al efecto industria, no existía consenso entre los autores sobre la metodología que se debía utilizar para medir estos efectos. Aquí por su pertinencia nos referimos al análisis multinivel.

Metodología: Análisis Multinivel



El análisis multinivel es una metodología ampliamente utilizada en ciencias sociales por la ventaja de tomar en consideración los niveles jerárquicos presentes en los datos.

El trabajo de Hough (2006)

fue uno de los primeros en utilizar esta forma de trabajo en el estudio de las diferencias de rentabilidad en firmas norteamericanas. En el caso específico de la muestra de empresas usadas en el estudio, la jerarquía identificada se muestra a continuación:

Una empresa pertenece a una industria y, a su vez, a una corporación. Ahora, tal como se puede apreciar en la ilustración en esta página, el primer nivel de la jerarquía se compone de las empresas (que corresponde a las unidades con mayor grado de detalle), mientras que el segundo nivel se ve compuesto por dos tipos de unidades diferentes: industrias y corporaciones.

Este es un caso especial que en la literatura se ha llamado clasificación cruzada y denota la pertenencia de una unidad de estudio (empresa) a dos unidades superiores emplazadas en un mismo nivel jerárquico.

La presencia de unidades anidadas dentro de una jerarquía avala el uso del análisis multinivel, pues permite tra-

La rentabilidad empresarial y sus determinantes (II)

bajar evitando los problemas de falta de independencia y la pérdida de información al agregar los datos a niveles jerárquicos superiores.

Al modelar cada uno de los niveles, el análisis multinivel da cuenta que las unidades pertenecientes a un grupo son más similares entre ellas que si se compararan con unidades de diferentes grupos.

Resultados aplicando análisis multinivel

Un estudio aplicando la metodología para empresas chilenas, buscó responder qué parte de la varianza total de los retornos correspondía a los efectos corporativo, industria y empresa. Así, los resultados encontrados fueron (véase cuadro en esta página):

Casi el 50% del total de la varianza de los retornos se debe al efecto empresa, es decir, al conjunto de recursos y capacidades que cada firma posee.

El segundo efecto más importante es el corporativo (o pertenencia a un grupo económico), que se halla cercano al 14%. Ahora, a pesar de que el efecto industria estimado no alcanza a representar el 11% del total de la varianza de los retornos, es superior al encontrado por Hough (2006) para su muestra de empresas norteamericanas.

El término de error representa las variaciones en los retornos operacionales de las empresas debidos a situaciones específicas al año de medición (que no tienen relación con las características de la industria ni corporación).

Los resultados anteriores pueden ser interpretados

Como nueva evidencia a favor de la teoría de los recursos y en contra de los determinantes de la rentabilidad enunciados por Michael Porter.

De este modo, lo que explica la rentabilidad de las empresas no es la industria en la que se ubica la firma, sino sus dotaciones de recursos y el desarrollo de sus capacidades. Adicionalmente, las estimaciones de la importancia relativa de los efectos se mantuvieron prácticamente inalteradas al utilizar submuestras y retornos corregidos por inflación.

Hasta este punto se replicó alguno de los estudios que han sido llevados a cabo en EE.UU., donde se ha identificado la importancia relativa de distintos efectos. El desafío siguiente fue identificar los conductores (o causas) de los efectos bajo estudio.

Edad, intensidad de exportaciones, razón corriente y tamaño

Tomando el reto de identificar algún potencial conductor de los efectos corporativo, industria y empresa, estudio consideró el impacto de las siguientes variables sobre la rentabilidad de las empresas:

- Edad: número de años que la firma lleva en operación.
- Intensidad de Exportaciones: valor total de exportaciones sobre las ventas de un período.
- Razón Corriente: resultado de la división de los activos circulantes por los pasivos circulantes de la empresa, y
- Tamaño: logaritmo del total de activos identificables de la firma.

Los resultados mostraron que los coeficientes asociados a la edad y a la razón corriente no ayudaban a mejorar el ajuste del modelo ni se encontraban vinculados con ninguno de los efectos bajo estudio. De esta forma:

- El número de años que una empresa lleva operando no significan a priori una menor o mayor rentabilidad para una firma, y
- La escasez o exceso relativo de recursos de corto plazo tampoco se relaciona con la rentabilidad de las empresas.

Por otro lado, el tamaño de la empresa sí ayudó a mejorar el ajuste del modelo. Su coeficiente resultó ser significativo y

estar positivamente correlacionado con la rentabilidad de la empresa. Es decir, para empresas (chilenas y de otros países), la estimación anterior podría ser evidencia de la existencia de economías de escala o del desarrollo de procesos más eficientes en las empresas más grandes.

Conclusiones

La gran mayoría de los últimos trabajos realizados apoya la idea de que son los recursos y capacidades específicos a la empresa quienes explican, en mayor medida, las diferencias entre el desempeño de las firmas.

En el análisis se vio diversas variables explicativas (edad, intensidad de exportaciones, razón corriente y tamaño), pero la varianza relacionada con el nivel empresa casi no se vio disminuida. Otra de las enseñanzas es que si en verdad queremos encontrar los conductores de diferencias de rentabilidad entre empresas debemos buscar en dimensiones más allá de las cuentas contables. –

Descripción	% Varianza Total
Efecto Corporativo	14,33%
Efecto Industria	10,51%
Efecto Empresa	46,25%
Término de Error	28,90%

El Riesgo operativo en microcréditos (I)

Recientemente (marzo 21, 2011) se presentó en la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el libro "Gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros" (190 páginas) de César Fuentes e Isaac Zúñiga (ediciones ESAN, Nov. 2010), por su pertinencia haremos una breve reseña.

Objetivo y enfoque

Tal como señalan los autores, el principal objetivo es proponer la implementación de la gestión integral de riesgos operativos en el proceso de créditos microfinancieros a través de la aplicación de metodología proporcionada por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Este enfoque de aplicación metodológica tiene por finalidad la identificación de los eventos que originan los riesgos, tomando en cuenta como marco referencial los factores de personal, los procesos internos, las tecnologías de información, el aspecto legal y aspectos externos, todos contenidos en el Reglamento para la gestión del riesgo operacional y en el Reglamento de la gestión integral de riesgos de la SBS.

Asimismo, con el fin de hacer evidentes los riesgos operativos que surgen en el proceso de créditos, se consideró como objeto de la investigación a una institución microfinanciera (IMF) que brinda servicios de ahorro y créditos microfinancieros, comerciales, de consumo e hipotecarios y está regulada por la SBS.

Las dos etapas

El desarrollo de la investigación se dividió en dos etapas. En la primera parte se abordan aspectos conceptuales, los antecedentes y el contexto del Activo Ponderado por Riesgo Operativo, así como la normatividad legal sobre la regulación del riesgo operativo. También se reseña el modelo de negocio de la IMF y se describe la metodología de investigación en sus diferentes fases de análisis, lo que permitió identificar todo el proceso de créditos microfinancieros.

Es decir, desde analizar todas las áreas de impacto hasta definir el esquema o plan de mitigación de riesgos, el cual consiste en determinar el nivel de impacto, la probabilidad de ocurrencia y las acciones estratégicas según:

- la aceptación,
- el control y el límite de exposición,

- la transferencia y el compartimiento de responsabilidades, y
- la diversificación o eliminación del proceso (SBS, 2006).

En la segunda etapa, con la finalidad de demostrar la objetividad de la metodología COSO, se implementó este método tanto en la agencia más exitosa en cuanto a moras y colocaciones como en algunas de las principales agencias de la IMF. Posteriormente se realizó la evaluación, la medición y la valoración de los riesgos absolutos, los riesgos con controles y el riesgo residual o de exposición. Ello ha permitido establecer un benchmarking interno de la IMF.

Fases de la metodología COSO

La implementación de la metodología COSO consta de seis fases (Ob. cit. pág. 47):

- Fase I: Análisis de las áreas de impacto.
- Fase II: Identificación de los riesgos absolutos.
- Fase III: Medición y evaluación.
- Fase IV: Valoración del riesgo absoluto.
- Fase V: Valoración del riesgo con control y del riesgo residual.
- Fase VI: Monitoreo.

MATRIZ DE FUENTES Y ÁREAS DE IMPACTO DE LA METODOLOGÍA COSO

Factores de riesgo	Área de impacto		
	Área de créditos	Área de riesgos	Área de administración
Procesos internos			
Empleados			
Tecnologías de información			
Factores externos			

El objetivo de la gestión integral de riesgos operativos es identificar, evaluar, controlar y tratar los riesgos originados por la influencia de factores externos e internos en los procesos críticos de la IMF. Según el proceso que se analice, la metodología definida para la gestión del riesgo operacional se enfoca en la totalidad de la IMF, una línea de negocio, un proceso operativo o una unidad organizativa.

A continuación veremos cada uno de las fases:

Fase I: Análisis de las áreas de impacto

La fase del análisis de las áreas de impacto comprende la evaluación del ambiente interno de control, donde se determinan los procesos críticos y las áreas de impacto de los riesgos, a través de la matriz mostrada en la figura en esta página.

Fase II: Identificación de los riesgos absolutos

Luego de definir el proceso crítico y las áreas de impacto, en esta fase se realizan los registros de los factores originarios del riesgo operativo, como: procesos internos, personal, tecnologías de información y factores externos. Después se realiza un mapeo al proceso de créditos microfi-

El Riesgo operativo en microcréditos (II)

nancieros para identificar eventos probables de ocurrencia de pérdidas.

Fase III: Medición y evaluación de eventos de riesgo

En esta fase, con los datos obtenidos de cada cuestionario, se procede a registrar la matriz de consecuencias y probabilidades en donde se evalúa el nivel de severidad de los eventos de riesgo sobre la base de los criterios de medición establecidos por la institución para el cálculo de las pérdidas (tabla de consecuencias) y el nivel de ocurrencia (tabla de probabilidades). Estos criterios de medición o valoración han sido elaborados por expertos de la institución en función de su experiencia.

Fase IV: Valoración del riesgo absoluto

En la fase de valoración del riesgo absoluto se registra una matriz de consecuencias y probabilidades por cada una de las diez agencias. Se procede a valorar los eventos de riesgo operativo, valoraciones que se obtienen multiplicando las consecuencias por las probabilidades y luego se las ordena de mayor a menor.

La calificación de la valoración de cada evento de riesgo operativo se denomina severidad y permitirá ubicar los riesgos absolutos en el mapa de severidad.

Fase V: Valoración del riesgo con control y del riesgo residual

Después de identificar el riesgo absoluto, en esta

fase se calcula la eficiencia de los controles que existen en los subprocesos y las áreas de impacto del proceso de créditos microfinancieros, con la finalidad de determinar los riesgos con control. Entonces, como resultado de la diferencia entre el riesgo absoluto y el riesgo con control se determina el riesgo residual o de exposición.

Para calcular la eficiencia de los controles de cada etapa del proceso se analizarán, sobre la base de los criterios proporcionados por la metodología, los aspectos que caracterizan al control en cada fase y su respectiva valoración.

Fase VI: Monitoreo a través de un esquema de mitigación

Consiste en la implementación de medidas para mitigar el nivel de exposición de los riesgos operativos, los cuales han sido identificados y valorados dentro de la IMF según su ubicación en los cuadrantes de la matriz de riesgos. Véase la figura en esta página.

Como se observa en la figura, por ejemplo, el escenario donde se debe aplicar la acción estratégica de aceptación (I) responde a la combinación de un bajo nivel de impacto o pérdida y una baja probabilidad de ocurrencia, por lo que se considera que el riesgo es bajo. Si se tiene en cuenta que el riesgo es inherente al proceso, entonces mitigarlo o pasarlo a una categoría inferior no significa por completo eliminarlo del proceso.

Por otra parte, la acción estratégica de controlar/limitar la exposición (II) responde a la combinación de un bajo impacto o pérdida y un alto nivel de probabilidad de ocurrencia, por lo que se considera que el riesgo es medio. La contribución de la eficiencia de los controles en estos escenarios son determinantes para la mitigación de los riesgos.

Del mismo modo, la acción estratégica de transferir/compartir responsabilidades (III) responde a la combinación de un alto impacto o pérdida y una baja probabilidad de ocurrencia, por lo que se considera que el riesgo es medio. Para ello hay que transferir y compartir los riesgos

entre las unidades de negocio, uniendo partes del proceso que no tienen controles con áreas donde se centraliza el control.

Asimismo, la acción estratégica de diversificación/eliminación del proceso (IV) responde a la combinación de un alto impacto y una alta probabilidad de ocurrencia, por

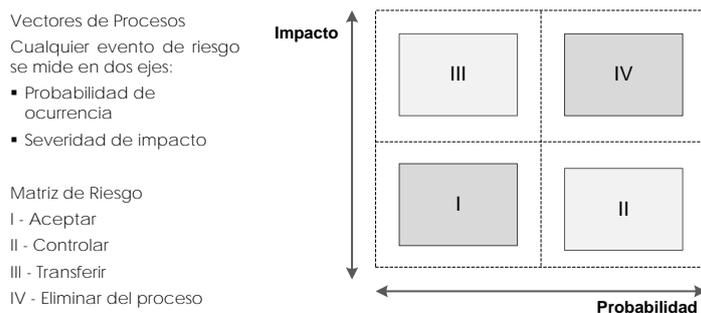
lo que se considera que el riesgo es alto. Para ello hay que eliminar del proceso el riesgo alto a través de cambios en los factores originarios del riesgo operativo.

Finalmente

Los autores sugieren implementar un programa de adaptación de normativas, enfocado en la adaptación de garantías a cada sector microfinanciero donde la IMF brinda el servicio de arrendamiento de créditos microfinancieros. Del mismo modo, se recomienda especificar en el Manual de aprobación de créditos las condiciones mediante las cuales se debe aprobar un crédito recurrente, con la finalidad de evitar eventos futuros de pérdidas.

Aún cuando en la investigación no considera los riesgos estratégico, crediticio, de mercado ni el de reputación, es de suma utilidad para los agentes que operan directamente e indirectamente en el negocio de intermediación financiera. -

ESTRATEGIAS SEGÚN LA MATRIZ DE RIESGOS



Educación y Salud

EDUCACIÓN

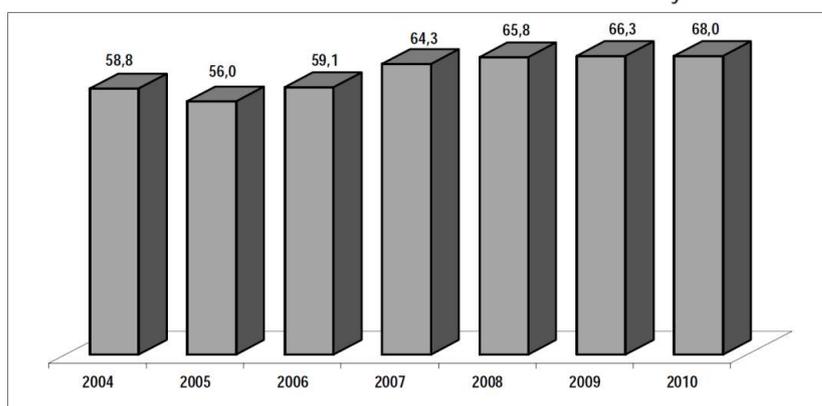
Asistencia a educación inicial (3 a 5 años de edad)

La educación inicial constituye el primer nivel de la educación formal peruana. En este nivel los niños y las niñas de 3 a 5 años de edad reciben aprestamiento para la lecto-escritura, para su mejor inserción en los siguientes niveles educativos.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) señalan que en el trimestre octubre-noviembre-diciembre del 2010, el 64,3% de la población de 3 a 5 años de edad asistió a educación inicial.

En el Área Urbana del país, la tasa de asistencia escolar a educación inicial de la población de 3 a 5 años de edad fue de 67,6%, siendo superior en 3,3 puntos porcentuales al promedio nacional. En el Área Rural, en educación inicial se ha registrado una tasa de asistencia escolar de 57,4% siendo inferior en 6,9 puntos porcentuales al promedio nacional (64,3%). -

Perú: Tasa neta de asistencia escolar a educación inicial de niños y niñas de 3 a 5 años de edad, 2004 - 2010



Fuente: INEI- ENAHO: 2004-2010.

Trimestre	2009	2010 P/
IV	61,3	64,3

P/ Preliminar
Fuente: INEI- ENAHO: 2009-2010

Área	Trimestre	
	2009	2010 P/
Área Urbana	66,6	67,6
Área Rural	50,7	57,4

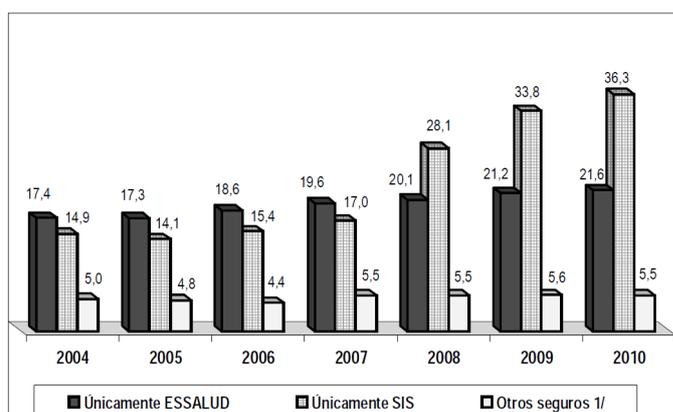
P/ Preliminar
Fuente: INEI- ENAHO: 2009-2010

SALUD

Cobertura de Seguro de Salud

Según resultados de la ENAHO continua correspondiente al trimestre octubre/diciembre 2010, el 64,7% de la población del país se encuentra afiliada a algún seguro de salud. Al analizar por tipo de seguro de salud con el que cuenta, se observa que el 39,3% accede en mayor proporción al Seguro Integral de Salud (SIS), seguido de aquellos que acceden al Seguro Social ESSALUD (20,7%) y a Otros seguros que incluye (seguro privado de salud, seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, seguro universitario, seguro escolar privado, etc.) accede el 4,7%. -

Perú: Población afiliada, según tipos de seguro de salud, 2004 - 2010
(Porcentaje)



1/ Comprende Seguro Privado de Salud, Seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Seguro Escolar Privado y el SIS con ESSALUD, etc.
Fuente: INEI- ENAHO: 2004 - 2010.

Perú: Población afiliada por tipos de seguro de salud, 2009 - 2010
(Porcentaje)

Tipos de seguro	III Trimestre		Variación Absoluta
	2009	2010 P/	
Únicamente ESSALUD	21,0	20,7	-0,3
Únicamente SIS	35,7	39,3	3,6
Otros seguros de salud 1/	5,2	4,7	-0,5

1/ Comprende Seguro Privado de Salud, Seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Seguro Escolar Privado y el SIS con ESSALUD, etc.
P/Preliminar
Fuente: INEI- ENAHO: 2009 - 2010.

DIPLOMADO INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

Desarrollo territorial. Un enfoque de proyectos y negocios

(No presencial con taller presencial final)



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

INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
(IEE)

Consultoría y asesoría
Desarrollo de capacidades
Publicaciones especializadas

I. Antecedentes

Por un lado, los estudios territoriales (y sub territoriales) son generalmente de carácter macroregional, que son útiles sólo para efectos referenciales, y por otro, hay iniciativas individuales orientado a aplicar proyectos o negocios concretos, por ende no hay un instrumento (plan de inversión) que articule adecuadamente esos niveles, y que permita desarrollar potencialidades y enfrente desafíos e dichos espacios.

II. Objetivo

Presentar en forma metodológica y práctica la elaboración de un plan de desarrollo territorial (DT), que sea un instrumento de inversión que haga posible potenciar el desarrollo productivo y social en forma sostenible en subterritorios con deficiencias, en particular de inversión en infraestructura.

III. Metodología

Se mostrará el detalle la propuesta metodológica con casos reales y prácticos, habrá una evaluación mensual de comprensión y un trabajo sobre un aspectos específico de la temática desarrollada.

IV. Dirigido a

Directivos, funcionarios y personal técnico de las agencias públicas de nivel nacional y subnacional, así como de organizaciones de desarrollo, con responsabilidades de contribuir a desarrollar de manera eficiente y eficaz los territorios y subterritorios del país.

V. Temario

1. Sobre el plan marco de desarrollo territorial (DT) con enfoque de proyectos y negocios en un territorio y subterritorio(s)

2. Identificación y selección de subterritorios. Objetivo, metodología, desarrollo metodológico y productos. Las dimensiones: productiva - ambiental, social y político-institucional.

3. Validación técnica y política de la propuesta de los subterritorios. Objetivo, metodología, desarrollo metodológico y productos.

4. Formulación y evaluación del plan de DT de un subterritorio:

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual del subterritorio

- Paso 1. Identificación y análisis de los ejes productivos del subterritorio y las oportunidades de negocios asociadas.
- Paso 2. Diagnóstico del capital social e institucional.

Etapa 2. Planificación estratégica: visión compartida y situación deseada.

- Paso 3. Generación de una visión compartida del subterritorio.
- Paso 4. Definición de la situación deseada del (los) negocio(s) productivo(s) seleccionado(s) para el subterritorio e identificación de brechas.

Etapa 3. Definición de la cartera del plan de DT, evaluación privada y social.

- Paso 5. Identificación y formulación de la cartera preliminar del plan de DT del subterritorio.
- Paso 6. Evaluación privada de las oportunidades de negocio. Objetivo, metodologías, desarrollo metodológico, y productos.
- Paso 7. Evaluación social de la cartera del plan de DT. Objetivo, metodologías, desarrollo metodológico, y productos.

Etapa 4. Matriz de marco lógico y validación del plan de DT.

- Paso 8. Matriz de Marco Lógico (MML) y definición de la línea base para el plan de DT. Objetivo, metodologías, desarrollo metodológico, y productos.
- Paso 9. Validación del plan de DT propuesto y elaboración del documento del plan de DT validado para el subterritorio. Objetivo, metodologías, desarrollo metodológico, y productos

5. Tópicos especiales de profundización

- Las cadenas productivas. Análisis de los puntos críticos e identificación si hay "fallas de mercado" (o distorsiones). Enfoque de proyectos de inversión
- Tipologías de sectores y procesos de producción.
- Competitividad del subterritorio
- Enfoque de planificación estratégica.
- Métodos FODA y PEST

VI. Duración

Se inicia el lunes 25 de abril del 2011 y culmina el lunes 25 de julio. El taller intensivo presencial de 8 horas será el sábado 6 de agosto en Lima (Parque Hernán Velarde N° 8 - Santa Beatriz), en donde se entregará un dossier (de orientación para el desarrollo del taller) y el certificado a participantes. La duración de 3 meses calendario, de acuerdo a estándares internacionales tendrá una carga horaria de 158 horas

VII. Inversión

Es de 275 soles mensuales con matrícula de 30 soles por única vez, incluye material, certificado y el taller presencial. Se considera tarifas corporativas (inscripción de 3 o más participantes) con un descuento del 10% sobre la tarifa señalada

VIII. Facilitador. Francisco Huerta Benites. Presidente del IEE

IX. Informes e Inscripciones

Correos: institutoeconomia@iee.edu.pe - ggeneral@iee.edu.pe - gsistemas@iee.edu.pe - 044 280932 / 996074455 / 945122230 ; #874422 / *619230 ; 602*1555, www.iee.edu.pe



Formando capacidades empresariales y de desarrollo

1. Gestión basada en resultados: P S y E

La especialización se está aplicando en dos cursos en forma integral, y aplicada. La modalidad es no presencial con un taller intensivo presencial de 4 horas para cada curso.

Curso A: "Planificación y seguimiento de proyectos"

La siguiente edición se iniciará el jueves 28 de abril y culminará el jueves 26 de mayo.

Curso B: "Evaluación y medición de impacto en proyectos"

La siguiente edición se iniciará el sábado 30 de abril y culminará el viernes 27 de mayo.

Para ambos cursos, el taller presencial será en Lima (Parque Hernán Velarde N° 8 - Santa Beatriz), el sábado 28 de mayo de 9:00 a 1.00 p.m. y 3:00 a 7:00 p.m., respectivamente.

Inversión: **275 soles por curso, incluye material, dossier para en reunión presencial, certificado y participación en taller.** Tarifas corporativas (3 o más inscritos) con 10% de descuento.

**2. Desarrollo territorial y proyectos**

La formación a través de este diplomado, estimamos es un instrumento poderoso y práctico para el desarrollo regional y local, Como se explicita en esta publicación (pág. 11). La formación también se puede aplicar in house a solicitud de gobiernos regionales, locales, agencias de desarrollo y/o equipos de trabajo, con responsabilidades de contribuir al desarrollo.

**3. Evaluación económica de proyectos**

Este diplomado muestra en forma rigurosa y práctica todos los aspectos de la evaluación de proyectos, en particular aplicado a actividad del transporte no muy desarrollado en Perú. Se inicia el viernes 27 de mayo y culmina el lunes 26 de setiembre. Se aplicará en modalidad no presencial con un taller presencial de 8 horas el sábado 1 de octubre en Lima

**4. Otros eventos de formación**

Diplomados de similar modalidad en.

- "Administración de proyectos" (04 meses). Inicio 31 de mayo
- "Marketing e investigación de mercados" (5 meses). Inicio 27 de junio
- "Negocios internacionales" (4 meses). Inicio 30 de junio
- "Microfinanzas" (4 meses). Inicio 25 de julio



Para mayor información sobre los diplomados: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / 602 *1555 - www.iee.edu.pe

Se autoriza la reproducción del material, solo citar la fuente

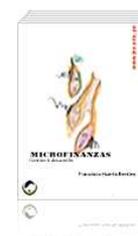


Instituto de Economía y Empresa S.A.C.

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

ESTUDIOS DE MERCADOS

Nacional e Internacional



El "Estudio de Mercado Internacional" entrega al exportador (actual y potencial) información relevante sobre el potencial de mercado para su producto en el extranjero.

A través de un análisis estratégico que integra información referente a las importaciones del producto a nivel mundial, las exportaciones peruanas del mismo y un mapa con los aranceles a pagar por el bien en los principales países importadores, el exportador se encontrará en condiciones de poder tomar la decisión sobre cuáles serán los próximos mercados de destino para su producto.

El estudio detalla por un período de cinco años, la estructura y evolución de las importaciones del producto en los mercados más relevantes. Al mismo tiempo, monitorea el desarrollo de las exportaciones peruanas del producto, enfatizando en los mercados de destino, y, en las cantidades y valores exportados. Además, el estudio entrega el arancel definitivo a pagar por el bien en los mercados de importación más relevantes.

También el estudio explicita principales mayoristas y minoristas en el país de destino y contactos con potenciales compradores.

Para mayor información concertar una cita a: C. 996074455, rpm # 874422; institutoeconomia@iee.edu.pe

Bloque Económico	FOB 2009	Peso Neto 2009	<u>FOB 2010</u>	Peso Neto 2010	Var.% 2010 / 2009	Contrib.% 2010
NAFTA	7,325.04	4,182,975	9,325.56	5,706,639	27.31 %	26.59 %
ASIA	6,905.26	12,999,119	9,092.57	13,547,819	31.68 %	25.92 %
OTROS MERCADOS	5,746.19	2,751,161	6,773.63	3,599,654	17.88 %	19.31 %
UNION EUROPEA	4,324.72	2,600,338	6,249.25	3,390,824	44.50 %	17.82 %
CAN	2,160.71	1,643,841	2,504.83	1,984,737	15.93 %	7.14 %
MERCOSUR	611.53	372,442	1,127.41	821,258	84.36 %	3.21 %
TOTAL	27,073.45	24,549,876	<u>35,073.25</u>	29,050,931	29.55 %	100.00 %

Fuente: SUNAT
Elaboración: PROMPERU

