



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 04 nº 81

Período de Publicación
20.01.2012 - 31.03.2012



www.iee.edu.pe

Índice

Mejorar la igualdad de oportunidades	02 y 03
Generando una camada de mypes	04 y 05
Calidad de cartera en cajas municipales	06
La macro y la microeconomía	07
Formación en emprendimiento e innovación	08 y 09
Los gobiernos locales y regionales en el Perú. Las cifras	10
Eventos empresariales y de desarrollo	11
Seminario de gerencia pública	12
Fortalecimiento organizacional	13

Mejorar la igualdad de oportunidades en el Perú (I)

Todas las democracias modernas, y el Perú no es una excepción, aceptan el principio de igualdad de oportunidades. La constitución peruana garantiza explícitamente el derecho de todo peruano a "su libre desarrollo y bienestar" y afirma que "Nadie debe ser discriminado por motivo de origen, raza, sexo, idioma, religión, opinión, condición económica o de cualquiera otra índole". No obstante los avances en el Perú, aún nos falta avanzar bastante en la igualdad de oportunidades.

Un reciente estudio

A continuación, por su relevancia, haremos una reseña del tema en base a una reciente publicación del Banco Mundial ("*¿Está el piso parejo para los niños en el Perú? Medición y comprensión de la evolución de las oportunidades*", 97 páginas, Lima, enero 2012).

Durante la última década,

El Perú ha logrado extraordinarias tasas de crecimiento económico, reducciones significativas en el nivel de pobreza y una ligera reducción en la desigualdad de ingresos. A pesar de este buen desempeño, los niveles de pobreza y desigualdad siguen siendo muy elevados.

Tanto los ingresos como las oportunidades de los niños, niñas y jóvenes peruanos de desarrollarse y llevar una vida plena son injustificadamente desiguales. Gran parte de ellos no cuenta siquiera con la posibilidad de recibir servicios fundamentales pa-

ra progresar en la vida, como educación básica, atención en salud o acceso a servicios de electricidad, agua potable y saneamiento. Lamentablemente, la falta de oportunidades no es circunstancial o aleatoria, sino sistemática.

Circunstancias que no deberían incidir en las oportunidades para el desarrollo adecuado de las personas, tales como el lugar donde han nacido, su género, la pertenencia a un grupo étnico o el nivel socioeconómico de sus padres determinan de manera importante sus opciones futuras. Así, muchas dife-

rencias las marcan desde el nacimiento. Es decir, *el piso no está parejo para todos.*

Casos de Rosa y Luis

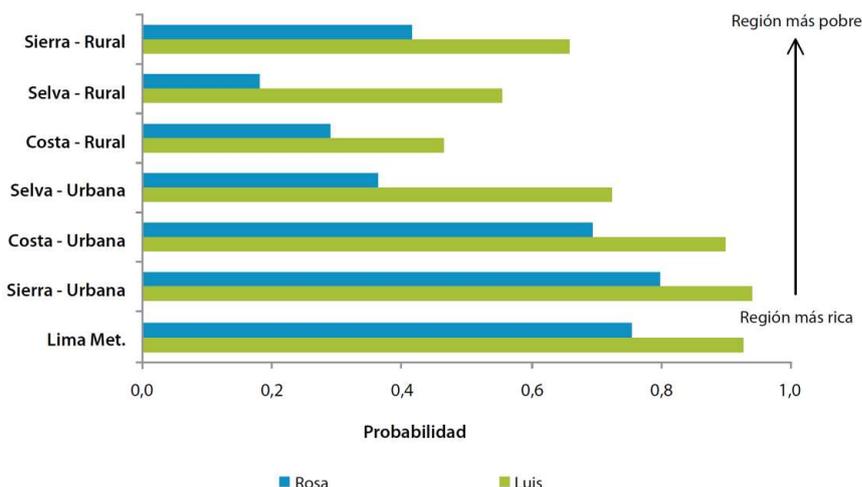
Rosa tiene cuatro hermanos y es hija de una ma-

dre soltera, de lengua materna quechua, que solo ha recibido educación primaria. El ingreso de su hogar se encuentra entre el 10% más bajo de la distribución de ingresos de los hogares peruanos.

Por su parte, Luis es hijo único de padres con educación secundaria completa que tienen al castellano como idioma materno. El ingreso de su familia se ubica en el cuarto superior de la distribución de ingresos. (véase figura en esta página).

En comparación con Rosa, Luis tiene probabilidades mucho mayores de acceder a servicios básicos. Pero eso no es todo. *Las oportunidades de ambos niños también están determinadas por su lugar de residencia.* Si Rosa vive en la selva, la probabilidad de

Probabilidad de Acceso a Saneamiento Adecuado por Región (2009)



Mejorar la igualdad de oportunidades en el Perú (II)

que cuente con saneamiento adecuado es de 0,2. Luis, si vive en Lima, tiene más del cuádruple de probabilidades de contar con este servicio.

En el Perú, el acceso a la educación,

La salud y los servicios básicos de infraestructura se conciben como un derecho universal. Nadie duda que cualquier niño o niña deba recibir una educación básica de calidad y contar con servicios de saneamiento y electricidad. La evidencia revela que el país avanza en la dirección de lograr ese objetivo de universalidad.

Sin embargo, todavía falta un gran trecho por recorrer. Ese es el *primer problema*: hoy en día no todos tienen acceso a las mismas oportunidades básicas. Por otra parte, un país que está avanzando hacia la universalización puede optar por diferentes caminos para ampliar la cobertura de estos servicios.

En una de estas estrategias de ampliación de la cobertura de servicios básicos puede ocurrir que los niños y niñas que enfrentan ciertas circunstancias, como haber nacido en una zona rural o ser hijo de padres de pocos recursos, resulten desfavorecidos. Ese es el *segundo problema*: actualmente, muchos de esos niños son sistemáticamente discriminados.

Una estrategia alternativa

Es que los servicios se amplíen de manera igualitaria para todos los niños y niñas, apuntando a una distribución más equitativa. Si el acceso a los bienes y

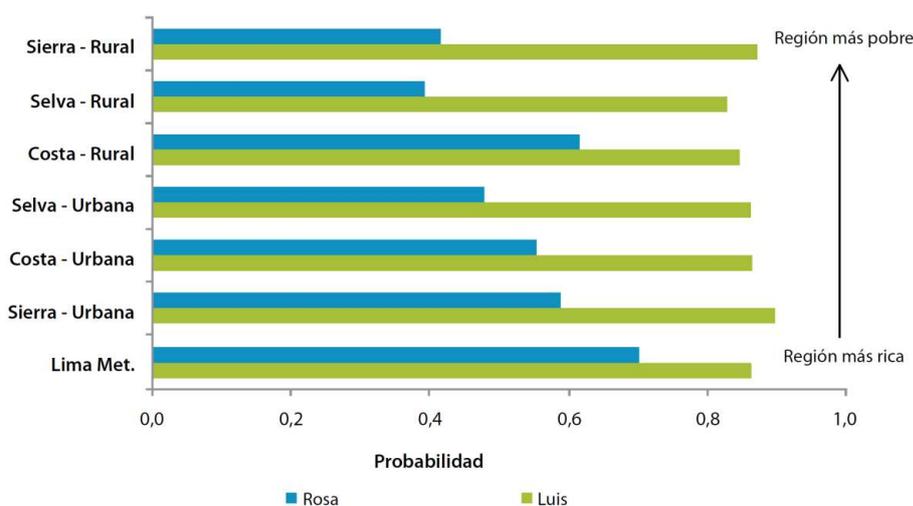
servicios básicos se basa en el principio de igualdad de oportunidades, las circunstancias exógenas al niño o niña, como dónde nació o quiénes son sus padres, no deberían determinar sus probabilidades de acceso a dichos servicios y bienes. Esta segunda ruta apunta a una mayor igualdad de oportunidades.

Políticas para mejorar

- Reformas de la educación – Enfoque en la calidad. El Perú ha estado tratando de descentralizar las políticas educativas desde el año 2002. Hasta el 2007, los esfuerzos se centraron en transferir recursos y funciones a los gobier-

nos locales sin poner mucho énfasis en los resultados y en la eficacia del gasto. Posteriormente, ha habido mayor empeño para relacionar

Probabilidad de Inicio a tiempo de la Asistencia de la Educación Primaria (2009)



la asignación de recursos al desempeño y a los resultados locales y para fortalecer la autonomía educativa local. Estas tendencias sugieren que el sector educación en Perú está en transición y que es necesario hacer más para mejorar efectivamente el aprendizaje para todos.

- Políticas de electrificación rural: ¿responsables de cambios en el IOH?.
- Políticas de agua y saneamiento: Recién en la línea de partida.
- Salud y bienestar. La malnutrición.

Generando una camada de Mypes (I)*

Desde años atrás, el tratamiento gubernamental aplicado a las mypes peruanas ha superpuesto medidas inadecuadas que siguen trabando su productividad y competitividad. Se carece de una visión global y un enfoque estratégico, incluso para definir su ubicación institucional, la cual ha sido errática saltando de un ministerio a otro.

Algunos legisladores insisten, todavía, en reciclar leyes mype de similar contenido que antes han fallado en propulsar el desarrollo de las mismas. Como diría Krugman no hay suficientes “brotes verdes” floreciendo en el árbol de las mypes.

Un botón de muestra.

La ley Mype promulgada en Setiembre 2008 señala como objetivo en el Art. 1º “... la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para la ampliación del mercado interno y externo de éstas...”.

Según el Ministerio de Trabajo, en los últimos tres años la inscripción en el Registro Mypes durante Octubre 2008 - Octubre 2011, contabilizó 130,000, apenas 5% de las 3 millones de mypes que figura en todos los estudios sobre la materia.

Sin embargo, pese a este ayuno franciscano de resultados, los ministros anteriores publicitaban como meta fantástica el número de mypes formalizadas, inflando la valía de tales cifras, cuya magnitud dice poco sobre la viabilidad de las empresas o el futuro desempeño en el mercado.

En esencia, es el mismo salto de alegría cuando, por ejemplo, se prepara la papa rellena más grande del mundo, ingresando por tal mérito en el Libro de Records Guinness (Guinness World Records).

Felizmente, la innovación y tecnología

Están surgiendo para jugar rol clave papel en elevar la escasa versatilidad del aparato productivo. Porter ya lo señaló en CADE 2010 y Hausman acaba de sermonear en el último CADE-Cusco que “Perú tiene pocas probabilidades de crecimiento sin minería”.

Los tiempos actuales son el reino de emprendedores y visionarios, renaciendo el credo schumpeteriano de la “destrucción creativa”. La solución no es “abrir nuevos mercados” sino “crear nuevos produc-

tos”, configurando el “Cambio de la Matriz Exportadora” que genere su propia demanda.

Pese a tener más de 14 TLC vigentes, ningún ministro PRODUCE ha escarbado en las cláusulas que favorecen a la pequeña empresa. La creatividad estratégica ha escaseado.

Las garras mypes para cazar oportunidades globales siguen sin afilarse, mientras el mundo se come las uñas aguardando el oleaje de la recesión europea, que recortará importaciones. El mandato, ahora, es construir una economía pro-pobres, competitiva con inclusión social.

Ello será viable con innovación productiva y mejor posicionamiento en el mercado global, con una nueva camada de mypes de base tecnológica, plenas de actitud glocal compitiendo en esta Era del Conocimiento.

Aquí se plantea “Diez Medidas Innovadoras”

Para reformatear el futuro de las mypes. PRODUCE debe mostrar liderazgo, activando el chip del cambio a tono con el Siglo 21, dando contenido macizo a la inclusión, convocando a los involucrados (stakeholders).

- Firmar un Acuerdo de Cooperación entre PRODUCE y el Small Business Administration (SBA), entidad del gobierno de EE.UU. encargada de promocionar las 27 millones de pymes, conocidas como Small and Medium Enterprises (SMEs).

El objetivo sería ampliar la Red de Negocios Mypes-SMEs (Business Network), intercambiando continuas misiones empresariales para estimular transacciones.

- Desde hace 50 años las mega corporaciones de EE.UU. ejecutan voluntariamente el Programa “Diversificación de Proveedores” (Supplier Diversity), asignando en su Presupuesto Anual un monto para compras a SMEs. Se propone que PRODUCE convoque a empresas Norteamericanas operando aquí (Microsoft, Marriott, IBM, Nextel, Cisco, etc.), y culmine concertando con algunas un “proyecto piloto” similar, en beneficio de las mypes.

Generando una camada de Mypes (II)*

- Importar talento vía contratación de veinte empresarios de EE.UU., Corea, China y/o India, para una estancia mínima de 6 meses en Perú. En ese lapso, cada uno capacitaría a 2 emprendedores locales, creando compañías de base tecnológica y en otros rubros priorizados. Luego, de vuelta en su país, ellos seguirían apoyando en marketing y logística. Chile lleva con éxito este proyecto desde Enero 2011 con el membrete “Chile Star-Up”.
- Promover el acercamiento entre mypes peruanas y sus pares chinas a fin de fomentar joint ventures y otras alianzas, en pos de captar las ilimitadas oportunidades del mercado chino. Ello se facilitaría mediante un Protocolo de Cooperación entre PRODUCE y el Consejo Chino para el Fomento del Comercio Internacional, en inglés China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT).
- Formar en Perú el “Observatorio de Adquisiciones Gubernamentales de EE.UU.” Tal organismo se ocuparía de procesar, seleccionar y transmitir a las mypes peruanas, información acerca de la demanda de bienes y servicios licitada por instituciones federales y los 10 Estados Norteamericanos adheridos al TLC. Ello materializaría la inversión, exportación, importación y otros negocios para las mypes.
- PRODUCE debiera impulsar la creación de incubadoras de negocios de última generación (Business Accelerators) entre gremios y universidades locales con centros reputados de EE.UU, España, México y Brasil. Se recomienda iniciar tratativas, por ejemplo, con el prestigioso Instituto Tecnológico de New Jersey (New Jersey Institute of Technology) a fin de estructurar un Programa de Incubadoras en el país.
- Activar las cláusulas de Fortalecimiento de Capacidades y Cooperación Técnica que se hallan prácticamente “congeladas” en los TLC firmados con EE.UU., China, Japón, Canadá y Corea. También, intensificar el entrenamiento en el Centro APEC de Innovación de Pymes (APEC SME Innovation Centre), que funciona en Seúl, Corea del Sur, el cual provee programas de adiestramiento en gestión de mypes.
- Acentuar recortes de trámites y costes para formalizar mypes y obtener licencia de funcionamiento. Se sugiere que el sellado obligatorio por un notario de los libros contables exigido a la mype, se sustituya por el refrendo de un contador público colegiado, quien asumiría responsabilidad solidaria con el gerente por las obligaciones tributarias a cumplir. Toda tramitación sobre mypes debe ser online en tiempo real.
- Establecer el Programa MYPE S21 (Mypes del Siglo 21) de incentivos focalizados, fortaleciendo la musculatura financiera y productiva de empresas formales, en actividad, que trabajen asociadas, principalmente en el ámbito rural. ¿Cómo hacer?. Unificando los dispersos recursos concursables del estado sumando fondos de otras fuentes y, entonces, soltar financiamiento rápido y furioso a planes de negocio con viabilidad para conquistar nichos globales y capitalizar beneficios de los TLC.
- Formular y aprobar una “Ley de Promoción del Emprendimiento” que apunte a crear clusters de Empresas de Base Tecnológica (EBT) y negocios de “mentefactura” (la mindfactory de Toffler), como software, consultorías TIC, industrias creativas (diseño, moda, cinematografía, danza, publicidad audiovisual, video-juegos, etc.). Estos rubros catalizarán el cambio productivo hacia una canasta exportable competitiva, con fuertes añadidos de creatividad y valor para los consumidores. –

* César Huamanchumo Plasencia es economista sanmarquino, con un Master Recherche en Gestion des Organisations por la Université Bordeaux IV, Francia. Ha sido Viceministro de Comercio. Fue consultor -expositor del Small Business Administration (SBA) de Los Angeles y Orange County, California, asesorando a cientos de Small and Medium Enterprises.

La calidad de cartera en las cajas municipales

La calidad de cartera, Créditos atrasados / Créditos directos (%), es un indicador de la performance de las instituciones financieras, aquí haremos una revisión somera a dicho indicador para el sistema financiero, banca múltiple, entidades microfinancieras no bancarias y, enfatizando, en las cajas municipales.

Sistema financiero

Al concluir diciembre 2011, el sistema financiero peruano registró un ratio de calidad de cartera de 1,84 %, menor al registrado en los 6 años previos, a excepción de años 2007 y 2008. El ratio más alto se alcanzó el año 2005 (2,30 %)

Banca múltiple

De manera similar, al concluir diciembre 2011, el sistema de banca múltiple peruano registró un ratio de calidad de cartera de 1,47 %, me-

nor al registrado en los 6 años previos, a excepción de años 2007 y 2008. El ratio más alto se alcanzó el año 2005 (2,14 %)

Entidades microfinancieras no bancarias

De la misma forma, al concluir diciembre 2011, las entidades microfinancieras no

bancarias registraron un ratio de calidad de carter-

ra de 5,01 %, menor al registrado en los 6 años previos, a excepción de años 2007 y 2008. El ratio más alto se alcanzó el año 2005 (5,08 %).

Cajas municipales

El indicador de Calidad de cartera, registró un valor promedio de 4,9 % a diciembre del 2011, para las 13 Cajas Municipales del País (con 990 mil deudores).

Como se muestra en el cuadro en esta página (SBS, Carpeta de ISF febrero 2012), y a diferencia de los segmentos financieros comentados, dicho ratio sólo es menor a los ratios registrados en los dos años previos. El ratio más alto se registró el año 2010 (5,09%) y el más bajo el año 2007 (3,85%).

Calidad cartera por segmento empresarial

La tasa más alta se registra en la cartera atrasada de pequeña empresa (cartera pequeña empresa atrasada / cartera pequeña empresa) que llega a 6,29 %, mostrando un nivel superior al registrado en igual mes del año 2010, mientras la tasa más baja se registra en la cartera atrasada en crédito hipotecarios (0,88 %), menor incluso a las tasas de años previos, a excepción de años 2005 y 2006.

Calidad cartera por regiones

CAJAS MUNICIPALES - INDICADORES 1

	Indicadores						
	Dic-05	Dic-06	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11
Calidad de cartera							
Créditos atrasados / Créditos directos (%)	4,49	4,22	3,85	3,90	5,01	5,09	4,90
- Cartera corporativa atrasada / Cartera corporativa (%)	-	-	-	-	-	-	0,00
- Cartera grande empresa atrasada / Cartera grande empresa (%)	-	-	-	-	-	-	0,00
- Cartera mediana empresa atrasada / Cartera mediana empresa (%)	-	-	-	-	-	5,85	4,91
- Cartera pequeña empresa atrasada / Cartera pequeña empresa (%)	-	-	-	-	-	6,18	6,29
- Cartera microempresa atrasada / Cartera microempresa (%)	-	-	-	-	-	5,75	5,57
- Cartera consumo atrasada / Cartera consumo (%)	1,75	1,55	1,62	2,30	2,80	2,69	2,40
- Cartera hipotecaria atrasada / Cartera hipotecaria (%)	0,62	0,65	1,33	1,64	1,37	1,09	0,88
- Cartera comercial atrasada / Cartera comercial (%)	4,68	4,64	3,94	3,87	5,28	-	-
- Cartera MES atrasada / Cartera MES (%)	6,24	5,77	5,16	4,80	6,05	-	-
Dolarización							
Créditos directos ME / Créditos directos (%)	35,14	31,78	25,79	14,98	11,17	10,85	10,30
- Créditos corporativos ME / Créditos corporativos (%)	-	-	-	-	-	-	0,00
- Créditos grandes empresas ME / Créditos grandes empresas (%)	-	-	-	-	-	44,94	62,27
- Créditos medianas empresas ME / Créditos medianas empresas (%)	-	-	-	-	-	45,20	45,80
- Créditos pequeñas empresas ME / Créditos pequeñas empresas (%)	-	-	-	-	-	10,74	9,17
- Créditos microempresa ME / Créditos microempresa (%)	-	-	-	-	-	2,98	2,14
- Créditos consumo ME / Créditos consumo (%)	6,31	6,14	4,56	2,16	1,63	1,45	1,26
- Créditos hipotecarios ME / Créditos hipotecarios (%)	98,78	94,37	90,95	74,90	53,35	41,55	39,45
- Créditos comerciales ME / Créditos comerciales (%)	83,69	79,29	66,49	35,12	28,54	-	-
- Créditos MES ME / Créditos MES (%)	27,04	21,55	15,94	7,38	4,24	-	-
Depósitos ME / Depósitos (%)	35,18	31,17	22,35	18,36	20,13	17,26	15,36
- Depósitos ahorro ME / Depósitos ahorro (%)	38,76	36,08	28,12	23,23	23,04	20,59	17,21
- Depósitos plazo ME / Depósitos plazo (%)	33,90	29,47	20,50	16,98	19,43	16,43	14,85
Depósitos CTS ME / Depósitos CTS (%)	34,93	31,57	22,21	19,11	19,30	16,92	14,36

Fuente: Balance de Comprobación.
 1/ Cajas Municipales: Incluye 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima.
 Las cuentas en ME han sido convertidas al tipo de cambio contable de cierre de mes.
 Se autorizó la fusión por absorción de la CMAC Piura con la CRAC San Martín a partir de marzo 2008

Las regiones que muestran las más altas tasas de cartera atrasada al 2011, para el caso de las cajas municipales, son Callao (9,4%), Ancash (8,25), San Martín y Madre de Dios (7,8%), mientras que las tasas más bajas se registran en Huancavelica (2,6%), Pas-

co (3,2 %), y Tacna y Junín (3,1%). La tasa de cartera atrasada (morosidad) en La Libertad llegó a 7,3%.

Cartera por actividades económicas

La tasa de morosidad más alta es en la actividad de la construcción (14%), en la agricultura y ganadería (7,8%) y en la pesca (7,7%), la tasa más baja se registra en la actividad de la enseñanza (2,3%).

La macroeconomía y la microeconomía

La economía se divide en dos campos. La *macroeconomía* se ocupa de los agregados económicos, aquello de lo que se habla en las noticias y en los debates sobre políticas públicas. La *microeconomía* se ocupa de la forma en que interactúan la oferta y la demanda en cada mercado de bienes y servicios. La macro y micro se complementan.

Hoy los dos campos coexisten y se complementan. En su examen de la conducta de consumidores y empresas a título individual, la microeconomía se divide en la teoría de la demanda del consumidor, la teoría de la producción (o teoría de la firma) y temas afines como la naturaleza de la competencia

La microeconomía utiliza modelos de consumidores o empresas (agentes económicos) que toman decisiones sobre qué comprar, vender o producir, basados en el supuesto de que esas decisiones determinan una condición de equilibrio perfecto del mercado (la demanda es igual a la oferta) y otras condiciones ideales.

de mercado, el bienestar económico, el papel de la información imperfecta en los resultados económicos y, a nivel más abstracto, el equilibrio general, que trata simultáneamente de muchos mercados.

Gran parte del análisis económico es de índole microeconómica (F&D, Sept. 2011, FMI).

Aborda temas como efectos del salario mínimo, los impuestos, el sostén de precios o el monopolio en mercados individuales y está lleno de conceptos reconocibles en mundo real. Tiene aplicaciones en el comercio, organización industrial y estructura del mercado, economía del trabajo, finanzas públicas y economía del bienestar. El análisis microeconómico aporta conocimientos e ideas para fines tan diversos como la toma de decisiones de negocios o la formulación de políticas públicas.

La macroeconomía es más intrincada.

Describe relaciones entre agregados como el ingreso nacional, el ahorro y el nivel general de precios. Su campo se divide convencionalmente entre el estudio del crecimiento económico nacional a largo plazo, el análisis de desviaciones de corto plazo respecto del equilibrio y formulación de políticas para estabilizar la economía nacional (minimizar las fluctuaciones del crecimiento y de los precios).

Esas políticas se pueden originar en el gobierno, con medidas de gasto e impositivas, o en el banco cen-

La macroeconomía, estudia es generalmente una nación, la forma en que todos los mercados interactúan para generar grandes fenómenos que se denominan variables agregadas. La macro, surgió a partir de las divergencias observadas respecto de lo que habrían sido los resultados esperados según la tradición clásica.

tral, con medidas de política monetaria.

La macro y la micro difieren

La teoría *micro* evolucionó a ritmo constante sin mucha fanfarria desde las primeras teorías sobre la determinación de los precios. La *macro*, en cambio, tuvo sus raíces en observaciones empíricas que la teoría entonces vigente no podía explicar. La interpretación de ello ha sido siempre algo controvertido. No existen escuelas de pensamiento que compitan entre sí en microeconomía, disciplina que está unificada y cuyo núcleo comparten todos los economistas. No puede afirmarse lo mismo de la macro, donde hay, y ha habido, una competencia entre escuelas de pensamiento (nueva economía keynesiana y nueva economía clásica) sobre cómo explicar el comportamiento de agregados económicos. Pero en las últimas décadas sus posiciones se han venido acercando.

Formando para el emprendimiento e innovación (I)

En el Perú y en varios países se expresa un interés en centros de formación y en empresas por fomentar el emprendimiento (EMP) e innovación, ello es bueno pero hay que mejorar en varios aspectos.

La formación de ejecutivos en EMP

Es aceptado que la capacidad de buscar el conocimiento por sus propios medios cada vez que se requiera es una de las claves para el desarrollo de los ejecutivos en el mundo actual. En efecto, "La

Las compañías debe haber una transformación que permita crear estrategias corporativas que fomenten la innovación, pues esta es la única forma de tener éxito a largo plazo y así lograr una diferenciación que perdure en el tiempo. Tiene que ver con crear una cultura de innovación, pues este es el ingrediente más importante para un éxito sustentable (DF 2012)

globalización y la presencia de nuevos problemas económicos exige a las empresas respuestas rápidas, siempre nuevas y sobre temáticas a veces desconocidas"(F. Aminucci, CCI, enero 2012).

La formación tradicional ya no es suficiente porque no está al nivel de las nuevas tecnologías y está educando sobre el pasado. Por eso, se necesita un cambio radical hacia modelos educativos que enseñen a los ejecutivos a actualizarse por sí mismos en forma permanente y más concreta.

A las personas no hay que darles soluciones o contenidos, sino que métodos para que ellos los puedan buscar por sí mismos, necesitamos educarlos para usar el pensamiento lateral, el de la creatividad. La formación de ejecutivos debe tener un mayor enfoque hacia la creatividad (clave para la productividad y competitividad).

En este nuevo aire para la formación empresarial, es clave tener capacidades avanzadas para buscar información utilizando las nuevas tecnologías, creando redes y comunidades e intercambiando, lo que implica generar un cambio cultural, tanto sociológico como psicológico, donde cada vez haya menos dependencia por el conocimiento.

Un experto ya no es suficiente

La formación tradicional ya no es suficiente porque no está al nivel de las nuevas tecnologías y está educando sobre el pasado. Por eso, se necesita un cambio radical hacia modelos educativos que enseñen a los ejecutivos a actualizarse por sí mismos en forma permanente y más concreta.

En realidad, podemos afirmar que vivimos en un mundo donde ya no es suficiente un experto. "Hay que estar en la red, ser flexible y estar en constante evolución porque hoy se necesita una cosa y un experto en eso, mañana será otra, y se necesitará otro experto, por lo tanto las palabras claves son la cultura de la flexibilidad, de la creatividad y de la red, y por eso se necesitan muchas más metodologías de formación" (ob. cit).

Una de esas nuevas formas, desarrollada por la compañía de Amicucci, incluye píldoras multimedia de corta duración que concentran conocimientos empresariales y gerenciales para entregarlos de forma lúdica, estimulando el pensamiento lateral. Aquí la empresa descubre que haciendo cosas de esta manera logra generar el terreno para la innovación.

Lo fundamental es que para levantar empresas innovadoras, también hay que innovar en la formación de sus ejecutivos. El gerente tiene que ser inno-

Formando para el emprendimiento e innovación (II)

vador porque si no lo es, tampoco sus colaboradores serán innovadores. El primer formador en la empresa tiene que ser el gerente, y lo hace con su comportamiento y su ejemplo.

Modelo que impulsa creatividad empresarial

Otra experiencia a considerar es el modelo, denominado "Estrategias Dinámicas", consiste en flexibilizar las normas internas para adaptarse a los cambios del mercado y abrir canales de comunicación con los trabajadores. "Todas las ideas de las películas de Pixar vienen desde el presidente hasta cualquier fun-

Las Estrategias Dinámicas tienen que ver con quien gana y pierde en una industria, en mercados que son muy veloces. Esto se aplica en cualquier empresa y área: software, telecomunicaciones o desarrollo de productos que requieren de mucha rapidez en las respuestas.

cionario administrativo. Si no tienes reglas todo es caótico, pero si tienes muchas, es muy rígido. Harta creación, pero hartó foco.

Esto es como el jazz y Pixar (exitosa productora creadora de Toy story) juega mucho con la improvisación" (Katheleen Eisenhardt, Stanford University, DF, febrero 2011) Ante un escenario complejo, las luces para salir de él pueden venir desde cualquier sector de la empresa, tal como funciona en Pixar.

Perú y otros países

Considerando la economía peruana, se puede afirmar afirma que para aumentar la productividad es de suma importancia crear nuevos focos de desarrollo, regionalizando las actividades económicas. Para esto hay que innovar, crear más empresas, llevar más recursos a regiones y atreverse a emprender

en lugares que no sean Lima, esto viene ocurriendo pero debería ser más integradora e innovadora.

Es importante la experimentación en las empresas, sobre todo en esta era del caos. Las cosas son menos ciertas hoy en día, entonces la experimentación nos ayuda a ver más allá del horizonte, y a adelantarnos a las necesidades de los clientes. La flexibilidad de las estrategias dinámicas puede ayudar en esta dirección.

Es importante la experimentación en las empresas, sobre todo en esta era del caos. Las cosas son menos ciertas hoy en día, entonces la experimentación nos ayuda a ver más allá del horizonte, y a adelantarnos a las necesidades de los clientes.

Invertir en personas

"La clave para la innovación está precisamente en las personas, por lo tanto, hay que invertir en éstas, no en edificios ni en industrias específicas, sólo centrándose en la gente se puede facilitar el emprendimiento" (Vivek Wadhwa, director Centro Emprendimiento e Investigación Universidad Duke y académico en universidades Berkeley y Harvard, 2012).

Es necesario apostar por el riesgo porque éste es el motor del emprendimiento. Los sistemas que propician la innovación se nutren de extranjeros, es el caso de Silicon Valley, donde un 25% de startups se fundaron por gente de otros países.

Las claves para convertirse en emprendedor

Aprender de los mercados globales, tomar riesgos y ser ambiciosos (V. Wadhwa). Como siempre señalamos, debemos querer mucho lo que hacemos, ponernos metas altas y ser capaz de cumplirlas.

Gobiernos regionales y locales, Perú.

INGRESOS DE DE LOS GOBIERNOS REGIONALES
(Millones de nuevos soles)

	DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2010	2011	Var. % real	2010	2011	Var. % real
INGRESOS TOTALES (a+b)	1 647	2 582	49,7	15 352	17 028	7,3
a. INGRESOS CORRIENTES	1 188	1 878	50,9	12 401	14 485	13,0
1. No tributarios	38	39	-3,6	655	1 001	47,8
2. Transferencias	1 150	1 839	52,8	11 746	13 484	11,1
- Canon Minero	0	0	n.a.	772	1 039	30,2
- Recursos Ordinarios	1 058	1 736	56,6	10 005	11 198	8,3
- Renta de Aduanas	16	16	-6,3	163	181	7,6
- Canon y Sobrecanon Petrolero	19	25	24,6	224	303	31,0
- Canon Gasífero	30	34	7,2	305	439	39,0
- Participación e Incentivos	3	3	-4,5	35	35	-3,3
- Otros	23	26	8,1	241	288	15,7
b. INGRESOS DE CAPITAL	459	704	46,4	2 951	2 542	-16,6

GASTOS NO FINANCIEROS DE GOBIERNOS REGIONALES
(Millones de nuevos soles)

	DICIEMBRE			ENERO - DICIEMBRE		
	2010	2011	Var. % real	2010	2011	Var. % real
GASTOS NO FINANCIEROS (a+b)	2 334	3 177	30,0	15 903	16 731	1,8
a. GASTOS CORRIENTES	1 202	1 851	47,0	10 791	11 911	6,8
1. Remuneraciones	666	1 052	50,8	6 804	7 532	7,1
2. Bienes y Servicios	322	486	43,9	2 005	2 301	11,0
3. Transferencias	214	313	39,8	1 981	2 077	1,4
b. GASTOS DE CAPITAL	1 132	1 326	11,8	5 112	4 821	-8,8
1. Formación bruta de capital	1 107	1 314	13,3	4 988	4 736	-8,1
2. Otros	24	12	-53,7	124	85	-34,3

INGRESOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES
(Millones de nuevos soles)

	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
	2010	2011	Var. % real	2010	2011	Var. % real
INGRESOS TOTALES (a+b)	925	1 778	83,5	15 891	19 694	19,9
a. INGRESOS CORRIENTES	872	1 071	17,3	12 352	14 821	16,1
1. Tributarios	125	153	17,0	1 490	1 704	10,6
2. No tributarios	169	237	33,9	2 158	2 300	3,1
3. Transferencias	578	681	12,5	8 704	10 818	20,2
- IPM Transferido	279	323	10,6	3 079	3 484	9,5
- Canon	138	170	17,6	3 795	5 099	30,0
<i>Del Cual Minero</i>	3	1	-81,4	2 317	3 118	30,2
- Otros	161	188	11,3	1 830	2 236	18,2
b. INGRESOS DE CAPITAL	53	707	1 166,6	3 539	4 872	33,2

GASTOS NO FINANCIEROS DE LOS GOBIERNOS LOCALES
(Millones de nuevos soles)

	DICIEMBRE			ENERO-DICIEMBRE		
	2010	2011	Var. % real	2010	2011	Var. % real
GASTOS NO FINANCIEROS (a+b)	2 916	4 482	46,7	17 444	16 956	-6,0
a. GASTOS CORRIENTES	953	1 294	29,6	7 309	7 975	5,5
1. Remuneraciones	231	246	1,6	1 849	1 963	2,7
2. Bienes y servicios	621	916	40,8	4 520	4 984	6,7
3. Transferencias	101	132	24,8	941	1 028	5,7
b. GASTOS DE CAPITAL	1 963	3 188	55,1	10 134	8 982	-14,3
1. Formación bruta de capital	1 947	3 136	53,7	10 005	8 749	-15,4
2. Otros	16	52	216,9	129	233	74,5

Eventos empresariales del mes

1. Conferencia empresarial en Cámara de Comercio

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) a invitación de la Cámara de Comercio del Santa (CCS) participó en una seminario empresarial el 09 de febrero. La exposición denominada: "Las pymes en el mundo actual. Una visión estratégica y habilidades directivas", estuvo a cargo de Francisco Huerta Benites, presidente del IEE, y se aplicó en el auditorio de la CCS en Chimbote. Participaron empresarios, profesionales y directivos de la CCS.

Luego de un análisis de cifras recientes de las mipymes en el Perú, se mostró los cambios que se están dando en el mundo, así como el enfoque estratégico y el desarrollo de habilidades directivas para tener éxito en el mundo actual.



Universidad Nacional de Trujillo

2. Formación de capacidades el 2012

Dentro del citado convenio (IEE-UNT), el IEE ha elaborado un programa anual de capacidades empresariales, de sector público y en desarrollo en varias partes del país en las diferentes modalidades. El detalle sobre ello se presenta en www.iee.edu.pe.

iniciamos con seminarios de gerencia pública en tres ciudades (Chimbote Huaraz y Trujillo). Seguiremos con cursos y diplomados en varias ciudades del país, en modalidades presencial, a distancia e in house. Una diferenciación básica en el mercado de formación de capacidades, es una combinación apropiada de conceptos y aplicaciones, además de considerar lo más actual en bibliografía.

**3. Publicación de Microfinanzas**

Como se mencionó en anteriores ediciones, el IEE ha publicado el libro "Microfinanzas. Gestión y desarrollo", cuyo autor es Francisco Huerta. El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. Véase un abstract en www.iee.edu.pe.

Puede solicitar información en institutoeconomia@iee.edu.pe; #874422; *619230; y, 602*155.

**4. Asistencia técnica empresarial internacional**

La organización belga Ex-Change, proporciona apoyo en asistencia técnica a empresas peruanas de tamaño pequeño de diferentes sectores económicos (véase un ejemplo de asistencia técnica a la empresa Shattell Chocolate, en la edición n.º 67 de esta publicación), poniendo a disposición su experiencia empresarial mundial y redes globales. Para mayor información contactarse con Francisco Huerta B., representante local en el Perú, a institutoeconomia@iee.edu.pe, huertabenites@gmail.com, 996074455, rpm # 874422.





INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA

www.iee.edu.pe



Universidad Nacional de Trujillo

-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, OPERATIVA Y MEDICIÓN DE DESEMPEÑO-

(Seminario de Gerencia Pública)

I. Consideraciones

En el ámbito de las organizaciones, la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión (quiénes somos, qué hacemos y para quiénes), establecer los objetivos estratégicos (dónde queremos ir, que resultados queremos lograr), definir las estrategias (cómo podemos llegar hacia allá) y finalmente preguntarse si ha logrado el desempeño esperado (a través de indicadores).

II. Propósito

Examinar las vinculaciones entre la planificación estratégica, la operativa y los indicadores de desempeño de las organizaciones públicas y privados, en un marco gerencial y del proceso orientado a los resultados.

III. Participantes. Directivos, funcionarios y profesionales de organizaciones públicas y de desarrollo.

IV. Temario

I. La gerencia y la evaluación de desempeño. La gerencia estratégica y del valor | La evaluación del desempeño institucional | Tipos de evaluación y metodología | Evaluación del desempeño en las organizaciones públicas y privadas | La Planificación estratégica (PE). Relevancia para sector público y privado | Componentes del proceso de PE: visión, misión, objetivos | estratégicos, estrategias, definición de indicadores y metas | El PE en ámbitos público y privado. Los 4 requisitos para un PE exitoso.

II. PE, POI, objetivos y estrategias. Aspectos Clave de articulación entre PE y plan operativo | Institucional (POI) | Desarrollo de componentes de la PE | La visión en el proceso de la PE | Análisis de los aspectos interno y externo a la entidad | Objetivos estratégicos (OE). Pasos básicos para su definición | Los OE en el proceso de la PE | Toma de decisiones y vínculos entre los OE sectoriales, institucionales y de los programas o entidades | Las estrategias (E). Los OE y las E | Los planes de acción | Aplicaciones a sectores privado y público.

III. Indicadores de Desempeño. Integrados y BCS: Los Indicadores de desempeño (IDE). Definición operativa | Los IDE y la cadena de resultados | Relación entre un objetivo e indicadores | Por qué y para qué se utilizan los indicadores | Tipo de Indicadores de desempeño. Aplicaciones | Integración de indicadores de desempeño. El sector público | Indicadores, valor y estrategias operativas; estrategias financieras; y, estrategias de imagen. El sector privado | El Cuadro de Mando Integral (BSC). Perspectivas financiera; perspectiva del cliente; perspectiva interna; y, perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Indicadores gerenciales.

IV. Facilitador. Francisco Huerta Benites

Economista, UNT; Maestría economía, PUCP; especialización en finanzas y proyectos (ESAN), comercio exterior (Adex/Promperú / SIPPO, ICE / Onudi / Federexport; IICA), Evaluación de proyectos (Banco Mundial-SIEF), y Desarrollo económico territorial (BID-INDES). Presidente del IEE. Posiciones en BCRP, EA Chiclin SA, EA Laredo SAA, Care Perú, Proyecto PRA/USAID, Chemonics International/PDAP/USAID, Amazon Conservation Association y FIP. Consultorías BID/Prompyme, CTB, UE, ACDI, PECH, y Sunass. Gerente regional comercio exterior en proyecto Banco Mundial/Mincetur, gerente financiero SIS, consultor grupo empresarial G.O. (procesos, finanzas y marketing), de Sunarp (estrategias, procesos y desempeño) y Gerente de desarrollo económico local (MDEP). Actualmente, coordinador técnico empresarial Perú de Ex-Change (Bélgica); consultor de Equinoccio S.A. (España); Consultoría en proyectos de inversión (código SNIP 51229); Estudio de mercado, y Financiamiento internacional.

V. Lugares de presentación

- Chimbote: 16 y 17 de marzo en auditorio de Cámara de Comercio del Santa
- Trujillo: 23 y 24 de marzo en auditorio de Facultad de Ciencias Económicas-UNT
- Huaraz: 31 de marzo en auditorio de Cámara de Comercio de Huaraz

Para mayor información, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / 602 *1555. También puede visitar a www.iee.edu.pe



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe

SERVICIOS DE ASESORÍA y CONSULTORÍA

A. ÁREA EMPRESARIAL

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan estratégico; plan de negocios; y plan de marketing.
- Investigación comercial y marketing.
- Finanzas; costos; proyectos; y banca.
- Administración de proyectos; y, enfoque por procesos.
- Valorización empresarial, fusiones y adquisiciones.

B.– Área sector público y desarrollo

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); Plan estratégico institucional (PEI); Plan de desarrollo económico territorial (PDET); **“Presupuesto participativo” (PP); Plan operativo (POI).**
- Instrumentos de gestión: ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA.
- Formulación y evaluación de proyectos y programas.
- Evaluación ex-post de proyectos y programas.
- Administración de proyectos.
- Determinación de costos y enfoque de procesos.
- Medición del desempeño y gestión por resultados.

Para mayor información sobre asesoría, consultoría y formación de capacidades, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / 602 *1555 y/o www.iee.edu.pe