

A - Z

DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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



www.iee.edu.pe

Volumen 04 nº 82

Período de Publicación

25.03.2012 - 25.04.2012

Índice

Corrupción, pensar y actuar bien...ya	02 y 03
El valor de los clientes y fidelización	04 y 05
En qué prepararse para trabajar	06
La economía...y su rostro humano	07
Desarrollo regional y el TP Yurimaguas	08
Desarrollo portuario y crecimiento económico	09
Gobierno peruano en el mundo. Las cifras	10
Eventos empresariales y de desarrollo	11
Formación de competencias empresariales y en desarrollo	12
Fortalecimiento organizacional	13

La corrupción, pensar y actuar bien... ya (I)

En *Letonia* más del 40% de familias y empresas coincidieron en que "la corrupción es una parte natural de nuestras vidas y ayuda a solucionar muchos problemas" (BM).

En *Tanzanía*, un estudio sobre prestación de servicios indican que los sobornos pagados a los oficiales de la policía, empleados de tribunales, servicios tributarios y oficinas de catastro alcanzaron un 62% de los gastos públicos oficiales en esas áreas.

En *Filipinas*, la Comisión de Auditoría estima que se desvían US\$4.000 millones de dólares al año a causa de la corrupción del sector público.

La corrupción perjudica

El crecimiento, dificulta la acumulación de capital, reduce la eficacia de asistencia para el desarrollo, y aumenta la pobreza y desigualdad de ingresos. No obstante los esfuerzos de países los resultados no son alentadores.

Una mejora de una desviación estándar del índice de corrupción de la Guía Internacional de Riesgo País genera una reducción del 29% de las tasas de mortalidad infantil, un aumento del 52% del nivel de satisfacción de los beneficiarios de servicios públicos de atención de la salud, y un incremento del 30% – 60% del nivel de satisfacción del público por las mejoras en las condiciones de las carreteras (Banco Mundial 2008).

La falta de un avance significativo puede atribuirse a que muchos programas son simplemente soluciones tradicionales o enfoques comunes y ofrecen pocas oportunidades de éxito (Anwar Shah y Mark Schacter, BM 2008).

Para que los programas sean eficaces

Deben identificar el tipo de corrupción que enfrentan y atacar las causas subyacentes específicas en cada país, o "factores clave", de una gobernabilidad deficiente.

Las muchas caras de la corrupción

La corrupción no se manifiesta de una sola forma; de hecho, generalmente adopta por lo menos tres formas distintas

- **Corrupción menor, administrativa o burocrática.** Muchos actos de corrupción son operaciones aisladas de funcionarios públicos que abusan de su cargo, por ejemplo, pidiendo sobornos y comisiones clandestinas, desviando los fondos públicos o concediendo favores a cambio de dádivas personales.

A estos actos se les conoce como corrupción menor aunque, conjuntamente, puedan comprender un monto importante de recursos públicos.

La corrupción del sector público es un síntoma del fracaso de la gobernabilidad en un país. "Gobernabilidad" son las tradiciones e instituciones a través de las cuales se ejerce la autoridad en un país, por ejemplo: el proceso de selección, control y cambio de gobierno, la capacidad del gobierno para formular e implementar eficazmente políticas sólidas y el respeto de los ciudadanos y el Estado por las instituciones que gobiernan las interacciones económicas y sociales entre ellos (BM).

- **Corrupción mayor.** El robo o uso inadecuado de grandes cantidades de recursos públicos por funcionarios del Estado —generalmente miembros de la élite política o administrativa o relacionados con esta— constituye un acto de corrupción mayor.
- **Tráfico de influencias/captura del Estado.** La colusión entre representantes del sector privado y funcionarios públicos o políticos en beneficio propio con frecuencia se denomina captura del Estado. Es decir, el sector privado "captura" el aparato judicial, ejecutivo y legislativo del Estado para sus propios fines.

La captura del Estado coexiste con la visión convencional (y opuesta) de corrupción, en la que funcionarios públicos extorsionan o explotan al sector privado para fines personales.

Corrupción, pensar y actuar bien...ya (II)

La corrupción también adopta

Características específicas en cada país; por lo tanto, es fácil que fracasen los enfoques que aplican políticas y herramientas comunes a países en que actos de corrupción y calidad de la gobernabilidad varían ampliamente.

Es necesario entender las circunstancias internas que fomentan o permiten la corrupción de representantes públicos y privados.

Los factores clave de la corrupción

Identificados en estudios cabe señalar:

- Se objeta la legitimidad del Estado como guardián del "interés público".
- El estado de derecho no está firmemente establecido.
- Las instituciones de rendición de cuentas no son eficaces.
- El compromiso de los líderes nacionales para combatir la corrupción es débil. En sociedades en que la corrupción del sector público es endémica, cabe sospechar que afecta a niveles más altos de gobierno y que muchas personas que ocupan cargos superiores no tendrán motivación alguna para luchar contra ella.

No hay un enfoque que sirva para todos

Las políticas eficaces de lucha contra la corrupción reconocen el impacto del entorno institucional más amplio en la corrupción en cada país.

Incidencia de la corrupción	Calidad de la gobernabilidad	Prioridades de la lucha contra la corrupción
Alta	Deficiente	Establecer el estado de derecho; fortalecer las instituciones de participación y rendición de cuentas; establecer la carta de derechos del ciudadano; limitar la intervención del gobierno; implementar las reformas de política económica.
Media	Regular	Descentralizar y reformar las políticas económicas y la gestión pública.
Baja	Buena	Establecer organismos anticorrupción; fortalecer la rendición de cuentas en materia de finanzas; crear conciencia en el público y los funcionarios; fomentar compromisos de lucha contra los sobornos; iniciar juicios de gran prominencia.

Cómo formular una estrategia.

¿Qué pueden hacer los encargados de formular políticas para combatir la corrupción? La experiencia demuestra que la respuesta radica en adoptar un enfoque indirecto e ir a la raíz del problema.

Es útil examinar un modelo que divide a países en 3 grandes categorías según el nivel de corrupción: "alto" "medio" y "bajo".

El modelo además supone que en países con nivel "alto" de corrupción la calidad de gobernabilidad es "deficiente", en los que tienen un nivel "medio",

es "regular", y en los que tienen un nivel "bajo", es "buena" (véase cuadro).

Este modelo revela que dado que corrupción

Es un síntoma del fracaso de gobernabilidad, cuanto mayor sea el nivel de corrupción, menos tácticas demasiado focalizadas en el comportamiento corrupto deberá incluir la estrategia anticorrupción para centrarse más en características generales subyacentes del entorno de gobernabilidad.

Por ejemplo, en entornos en que la corrupción es desenfrenada y el contexto de gobernabilidad tiene graves deficiencias, el apoyo a los organismos anticorrupción y las campañas de concientización tendrá muy probablemente un éxito limitado.

Cuando el nivel de corrupción es alto

(y calidad de gobernabilidad es baja), tiene más sentido centrarse en factores subyacentes de los actos ilícitos en sector público.

Por ejemplo, estableciendo un estado de

derecho y fortaleciendo las instituciones de rendición de cuentas.

La falta de instituciones democráticas, componente clave de rendición de cuentas, ha demostrado ser uno de factores determinantes más importantes de la corrupción. Aquí se ubicaría el Perú, véase el cuadro para las prioridades a considerar

En sociedades en que grado de corrupción se sitúa entre un nivel alto y bajo.

Convendría aplicar reformas que suponen un mínimo de capacidad de gobernabilidad, como procurar que los empleados civiles asuman una mayor responsabilidad por los resultados, acercar el proceso de toma de decisiones a los ciudadanos a través de la descentralización y simplificar los procedimientos administrativos. –

El valor de los clientes y la fidelización (I)

La fidelización es uno de los objetivos principales de los planteamientos estratégicos de las empresas, dado que el cliente encierra un potencial insustituible como consumidor y prescriptor.

Para ello es preciso conocer

Cuál es el valor individual de los clientes, así como el potencial incremental y de cese a partir de las referencias que divulguen, lo que permitirá conocer el valor global de cada uno de los clientes de su cartera (F. Cuesta, ManagementSociety, N° 28, Dic. 2011).

Modelo de valor potencial individual de un cliente	
Concepto	
1. Valor medio de la transacción directa	
2. Valor medio de ingresos indirectos (porcentaje)	
3. Valor medio de ingresos financieros (porcentaje)	
4. Subtotal del valor medio por transacción global	
5. Número medio de transacciones anuales	
6. Ingresos medios directos anuales	
7. Número estimado de años de cliente activo	
8. VALOR INDIVIDUAL DE UN CLIENTE	

¿Creen, de verdad, las empresas que la fidelización de sus clientes es fundamental para competir en la actualidad?

¿Saben qué es realmente la fidelización de los clientes? ¿Son conscientes del esfuerzo que supone? ¿Conocen las organizaciones cuál es el premio que pueden obtener si consiguen la fidelización de sus clientes?

Es bien sabido y aceptado que en el siglo XXI, la Era de la Información, las características del mercado son completamente distintas de las del siglo XX.

En este contexto, el cliente cobra una especial relevancia; de ahí que las empresas establezcan como objetivo en sus planteamientos estratégicos conseguir la fidelización de sus clientes. El problema viene cuando hay que empezar a actuar para conseguir el objetivo. (Ob. Cit)

La mayoría de las empresas pretenden

Encontrar la solución con la compra de un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM), pero puede suceder que, tras esa decisión, no solo no mejoren sus resultados, sino que se mantenga la insatisfacción y, además, se generen situaciones incómodas internamente.

Como resultado, el grado de satisfacción de las em-

presas que han implantado estos sistemas no supera el 15%, mientras que los sistemas técnicamente funcionan correctamente.

Un proyecto cultural

Un proyecto de fidelización no es técnico, sino uno cultural, soportado por herramientas técnicas, tanto desde la dimensión de marketing, con creación de clubes, organización de campañas, etc.

Como desde la dimensión tecnológica, vía la implantación de sistemas que son más adecuados y coherentes con necesidades reales de empresa, tanto por el n° de clientes como por

la complejidad de estudios e informes necesarios.

Los estudios de satisfacción de los clientes hablan de un grado de insatisfacción muy elevado.

Realidad: los clientes están siendo atendidos

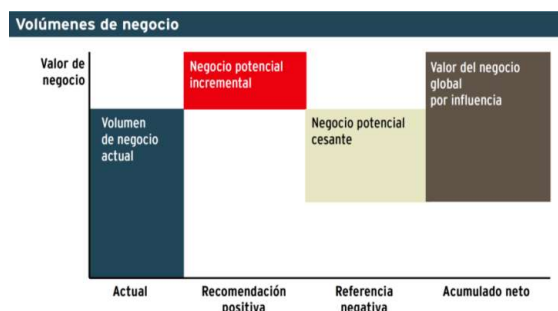
Ello no sucedía en el pasado, pero el problema es que se está violando la regla fundamental del marketing: *cumplir las expectativas de los clientes*.

Ahora, una vez que empresas han declarado su estrategia de orientación al cliente, estos tienen expectativas que -según las encuestas- no se están cumpliendo.

Un estudio realizado por empresa Marcom Deli

Señala que solo el 7,44% de empresas consultadas reconocen que están orientadas al cliente de verdad, pero, además, matizan que la práctica de este objetivo es muy complicada; en general, se plantea la paradoja de que mientras se comunica una intención, la realidad es muy diferente.

Depositar todo el peso de la solución en la herramienta completa el error, ya que -según las encuestas de satisfacción de empresas que han implantado un sistema CRM (índice de insatisfacción supera el 85%) y no es así porque los sistemas informáticos



El valor de los clientes y fidelización (II)

no funcionen, puesto que la mayoría de ellos lo hacen perfectamente, sino que el problema reside en cómo se han implantado y cómo son alimentados.

La fidelización (F) de clientes tiene que ser

Un objetivo estratégico, pero la forma de conseguirlo ha de ser vía la implantación de una cultura de servicio, soportada por un sistema de dirección adecuado y una política retributiva acorde, en una estructura organizativa coherente, abierta y flexible.

La dirección de cualquier empresa Cree en números, debe tener perfectamente claro que la F de sus clientes, requiere un importante esfuerzo, pero va a significar una mejora en su negocio, que incrementará el valor potencial de su cartera de forma importante.

Qué es la F de los clientes

En mercado en el que se debe destacar la velocidad a la que suceden los hechos es momento de aplicar el refrán “*Vísteme despacio, que tengo prisa*”.

En muchas ocasiones cuando se pregunta qué es fidelización (F): más del 95% de las respuestas señala “mantener al cliente”, “que el cliente no se vaya”, etc. No la tienen clara.

La F se conforma a partir de palabras ‘fidelidad’ y ‘prescripción’. La F debe concretarse en suma de transacciones repetitivas del cliente y en su capacidad de influencia en mercado: suma de su vertiente compradora más su vertiente “vendedora”, como prescriptor.

Una vez entendido el concepto, el siguiente paso

Será valorar el resultado potencial de la fidelización.

Aquí surge nuevo problema, pues empresas no tienen medido el valor del cliente. Esto se debe a que, tradicionalmente, las empresas se gestionan a partir de datos generados por la contabilidad, que no contiene ciertos datos relacionados con potenciales de negocio.

El valor potencial (VP) individual

Para calcular el VP del negocio de una empresa a partir de sus clientes hay que *identificar los inductores que conforman el VP de cada cliente*.

Estos inductores tienen dos dimensiones:

- La *transaccional* (valor que se deriva de relación individual con cliente), y,
- La *relacional* (valor que se deriva del hecho de que el cliente está en el mercado, por lo que influye en otros y es asimismo influido por terceros).

Conclusión

- Empresas deben mentalizarse sobre el volumen de negocio relacionado con cada cliente individual.
- Descubrir información que ayudará a empresa a dominar el negocio, más allá de información contable.

Modelo de valoración global de clientes	
Inductores de valor	
1. Valor medio de la transacción directa	
2. Valor medio de ingresos indirectos (en porcentaje)	
3. Valor medio de ingresos financieros (en porcentaje)	
4. Subtotal del valor medio por transacción	
5. Número medio de transacciones anuales	
6. Ingresos medios directos anuales	
7. Número medio de recomendaciones positivas	
8. Referencias convertidas en clientes (media en porcentaje)	
9. Número de nuevos clientes por recomendación	
10. Valor medio por transacción de nuevo cliente	
11. Número medio de transacciones anuales de nuevo cliente	
12. Ingresos medios anuales por nuevo cliente	
13. Número medio de referencias negativas	
14. Referencias que abandonan (media en porcentaje)	
15. Número de clientes reales y potenciales que abandonan	
16. Valor medio por transacción del cliente perdido	
17. Número medio de transacciones perdidas	
18. Ingresos medios anuales perdidos	
19. Ingresos medios indirectos anuales	
20. TOTAL DE INGRESOS ANUALES POR CLIENTE	
21. Número estimado de años de cliente activo	
22. VALOR POTENCIAL DE UN CLIENTE	

- Hay que identificar el valor de los inductores de negocio para establecer prioridades.
- Obtener valores de variable de segmentación, que, junto con variable de rentabilidad del cliente, los ubicará en un único segmento.
- Las organizaciones deben descubrir los perfiles de clientes de mayor valor.
- Es clave orientación de acciones de captación que facilite realizar acciones de captación selectiva los clientes de mayor rentabilidad y valor. →

En qué prepararse para trabajar, lo que dice el mercado

La asociación norteamericana Partnership for 21st Century Skills, se propuso como meta generar consenso en torno a habilidades consideradas más relevantes para que empleados y empresas prosperen en el nuevo orden social y productivo del siglo XXI.

En uno de sus trabajos más destacados,

Are they really ready to work? (¿Están realmente preparados para trabajar?), presenta un mapa de conocimientos básicos y aplicados que deberán considerar los empleados en su afán de mejorar sus posibilidades de insertarse laboralmente (J.M. Segura, ManagementSociety, N° 28, dic.2011):

- Las **destrezas** que empleadores consideran más relevantes y útiles se hallan en conjunto de **habili-**

En la sociedad del conocimiento, los analfabetos no son quienes no saben leer o escribir, o no poseen la capacidad de navegar por la web, sino aquellos que no poseen la capacidad de aprender a aprender, o de desechar aquello aprendido que ya no es útil (Alvin Toffler).

dades blandas o aplicadas, y son: i) profesionalismo y ética, ii) trabajo en equipo y colaboración, iii) comunicación oral; iv) pensamiento crítico, y v) resolución de problemas.

- Las **habilidades** que cobrarán mayor relevancia en futuro mediano también corresponden al conjunto de las habilidades blandas:
 - pensamiento crítico,
 - resolución de problemas,
 - aplicaciones de tecnologías de la información,
 - trabajo en equipo y colaboración,
 - creatividad e innovación, y
 - diversidad.
- En habilidades **duras o básicas**, el manejo de un segundo idioma será la de mayor crecimiento en los próximos cinco años.

En la categoría de las habilidades aplicadas o blan-

das, se incluyen tanto habilidades cognitivas como conductas individuales y sociales.

Obviando las diferencias

Entre Estados Unidos y otros países, se puede replicar algunas conclusiones útiles en estas latitudes:

- Las **organizaciones** que han liderado la transformación de la sociedad, y que aún hoy están dando forma al nuevo orden del siglo XXI, son tal vez las que están mejor calificadas para evaluar las habilidades esenciales requeridas por la fuerza laboral actual y futura. Su credo organizacional o **ADN** ya incluye este tipo de competencias, por lo tanto es un lenguaje y terreno conocido para ellas.

Diferente es el caso de habilidades básicas, que incluyen "silos" de conocimiento, ya sean referidos al lenguaje (oral, escrito o leído) o a áreas temáticas claramente definidas (matemática, geografía, historia, gobierno, por ejemplo).

- La comparación entre la **demand**a de habilidades y competencias futuras y el **stock de capacidades** actuales es mecanismo más efectivo que una sociedad posee para focalizar esfuerzos y concentrar recursos en áreas donde las demandas son mayores o las falencias más marcadas.
- Cualquier **política de Estado** en materia de educación debe nutrirse de esta información, buscando desarrollar un marco pedagógico y curricular alineado con demandas reales y relevantes del mercado laboral y del mundo productivo.

Insumo de importancia

Estas encuestas, que están en sintonía con otros estudios realizados por diversas consultoras y encuestadoras, son un insumo de enorme trascendencia, pues alertan sobre tendencias que atraviesan transversalmente a todas las organizaciones y latitudes, con independencia de su cultura, historia o sistema de gobierno.

¿En el Perú, cómo vamos en este aspecto? –

La economía... y su rostro humano

El Nobel de Economía George Stigler predijo en 1984 que las ciencias económicas terminarían convirtiéndose en la reina de las ciencias sociales, las que académicamente marcan el rumbo a otras disciplinas sociales, y aplaudió la labor de los “economistas misioneros”, a menudo rodeados de “nativos hostiles”. Esa coronación nunca ocurrió.

Lo que quedó claro en el cuarto de siglo

Transcurrido desde el artículo de Stigler es que las ciencias económicas tienen tanto que aprender como enseñar a otras disciplinas (F&D, Junio 2011).

Hoy, las finanzas conductuales toman conceptos de la psicología y de la sociología para comprender los mercados financieros. Frente a los escándalos empresariales y a las crisis financieras movidas por la codicia, hay quien recomienda incorporar un componente de ética a las ciencias económicas.

Se trataría de revivir la importancia que J. M. Keynes le asignaba al papel de la confianza en las fluctuaciones económicas: que las inversiones de las empresas dependían en gran medida del estado de confianza o de “espíritus animales”. Para Keynes, las personas con sentido práctico siempre le prestan muchísima atención al “estado de confianza”, pero los economistas no lo han analizado cuidadosamente (Akerlof y Shiller).

Teoría económica y seres humanos

En la teoría económica, el precio al que ocurre un intercambio está determinado por la oferta y la demanda. Si en una feria un día hay más vendedores de fruta que compradores, el precio de la fruta baja. Si se desata imprevistamente una tormenta de nieve, la teoría económica dice que las ferreterías subirán el precio de las palas, y lo harán con razón para reflejar su escasez repentina.

Pero “los seres humanos no siempre piensan así”, (G. Akerlof). Las **encuestas** muestran que la gente piensa que es injusto que las palas suban de precio durante una nevada.

Y en ferias los precios no siempre bajan cuando hay más oferta que demanda. Quienes compran en ferias, muchas veces quieren “fijar una posición”.

Ciertas personas quizá compren más de lo que tenían previsto si ven que a su frutero de toda la vida no le está yendo tan bien.

Y algunos frutereros están demasiado orgullosos de calidad de su producto para bajar el precio, pues esperan recibir precio “justo”.

El gobierno debe ser como un padre responsable para la economía, ni demasiado autoritario ni demasiado indulgente. Las sociedades capitalistas pueden ser muy creativas y el gobierno no debe ser tan estricto como para interferir con esa creatividad. Pero, librado a su suerte, el capitalismo también puede cometer excesos, y al gobierno le toca hacer de contrapeso (Akerlof y Shiller).

El mercado laboral (ML) más allá del salario

En el ML la equidad desempeña un papel aún más importante. El precio de intercambio de la mano de obra (el salario) no solo depende de la oferta y la demanda. *El empleador debe tener en cuenta cómo repercute un sueldo bajo en la moral y la eficiencia del trabajador.*

Como el empleador no se beneficia cuando baja el sueldo del personal, al terminar esté resentido y desganado, ofrece un sueldo superior al que equilibraría la oferta y la demanda.

Ese es el “salario eficiente”, que mediante un sueldo más alto motiva a los trabajadores a ser más eficaces o eficientes. (Akerlof y Yellen)

La consecuencia global

De que los empleadores hagan lo que corresponde es que siempre habrá cierto desempleo en la economía, porque los salarios estarán a un nivel más alto que el que permitiría emplear a todas las personas que buscan trabajo.

¡ Feliz día a los economistas, el 8 de abril ! →

Impulso al comercio regional, nuevo TP de Yurimaguas

El equipo del IEE estuvo por Tarapoto y Yurimaguas, desarrollando un trabajo por encargo de un grupo empresarial, y pudo constatar la apreciable dinámica económica actual y potencial en dichas lugares. Ello se refleja, por ejemplo, en el valor que están alcanzando los terrenos. A continuación nos referiremos al Terminal Portuario de Yurimaguas.

La construcción del TP de Yurimaguas

Aportará al desarrollo comercial en la Amazonía peruana. La obra impulsará el corredor Eje Multimodal IIRSA Norte, que contribuirá con la integración comercial del Perú con Brasil, Colombia y Ecuador. Para ello es necesaria la culminación de los trabajos pendientes en la carretera y el inicio de las obras de modernización en los puertos fluviales de Iquitos y Pucallpa (Revista de la APN n.º 12, 2011)

El área de influencia directa del Nuevo TP de Yurimaguas comprende provincias de Alto Amazonas, Datem del Marañón, Loreto y Maynas, (Loreto); así como a la provincia de San Martín, (dpto. San Martín). El área de influencia indirecta: Amazonas, Piura y Lambayeque.

La empresa Concesionaria Puerto Amazonas

Ganadora de concesión del proyecto (Construcción y Administración S.A.- Perú e Hidalgo & Hidalgo S.A. -Ecuador). Tienen a su cargo la tarea de diseñar, financiar, construir, conservar y operar el nuevo TP de Yurimaguas en Nueva Reforma. En 30 años, cuando culmine el periodo de concesión, deberá entregar la administración del terminal al Estado. A fin de mantener comunicación con pobladores, se realizaron reuniones con la comunidad de Nueva Reforma y de Yurimaguas para conocer sus percepciones sobre el proyecto.

Nuevas adquisiciones

Las obras que realizará la empresa en la fase I superarán los US\$ 25.5 millones. Además de la implemen-

tación de equipamiento e infraestructura, se construirá un muelle marginal multipropósito con dos atracaderos de 120 metros de longitud y 12 metros de ancho, así como un muelle especializado de 10 metros de longitud.

Retos y beneficios

Según estudio de ProInversión, previo al proceso de concesión, el puerto de Yurimaguas presentaba un movimiento de carga general y suelta de 120 mil toneladas/año. Los productos de mayor movimiento: cerveza, cemento, madera y arroz..

El Nuevo TP de Yurimaguas podrá mover cualquier tipo de carga. Entre ellos figuran los productos perecibles en contenedores refrigerados y carga a granel, como maíz y trigo que viene del puerto de Paita y suele destinarse a poblados de la selva, como Iquitos, hasta la carga de fosfato de Bayóvar, en el que Brasil ha mostrado interés.

Por sí solo el proyecto del Nuevo TP de Yurimaguas no representa un factor detonante para el crecimiento de la región. “Se requiere de proyectos complementarios, especialmente de las hidro vías de la Amazonía. Asimismo se deben realizar convenios fronterizos que

permitan el desarrollo del comercio exterior y el tráfico fluvial con países vecinos”(APN).

ProInversión trabaja en el proyecto de concesión de las hidro vías de la selva peruana. Cuando se inaugure el nuevo puerto, la carretera IIRSA Norte se encontrará lista, lo que permitirá conectarla de manera directa con el Terminal de Paita.

En el 2014 se inician operaciones

Al comenzar las operaciones, aproximadamente en el 2014, el Nuevo Terminal Portuario de Nueva Reforma moverá 200 mil toneladas de carga al año. Véase el cuadro para las proyecciones. →

Proyecciones nuevo TP Yurimaguas al 2042 (*)

Año	Escenario Moderado						Total TM
	Cabotaje		Sub Total	Internacional		Sub Total	
	Embarque	Desembarque		Embarque	Desembarque		
2008	47,893	39,204	87,096	0	0	0	87,096
2013	141,985	83,591	225,575	0	0	0	225,575
2018	234,154	156,638	390,793	44,000	67,320	111,320	502,113
2023	286,070	187,942	474,012	55,040	89,000	144,040	618,052
2028	348,255	225,712	573,967	70,200	93,400	163,600	737,567
2033	422,313	271,319	693,631	89,640	97,960	187,600	881,231
2038	510,192	326,428	836,621	115,613	102,687	218,300	1'054,920
2042	592,028	378,707	970,734	138,412	106,645	245,058	1'215,792

(*) La demanda proyectada se encuentra compuesta por carga de cabotaje, que se prevé tendrá un crecimiento de 4.2%, y por carga internacional por un crecimiento previsto de 4% en un escenario moderado. Fuente: Revista de Autoridad Portuaria Nacional, APN. Edición N°12, Año 3, 2011.

Desarrollo portuario y crecimiento económico

Hace 12 años se inició un proceso que hoy satisface al país. A la concesión del puerto de Matarani le siguió, en 2006 el Muelle Sur y tres años después (2009) el puerto de Paita.

El 2011, el Callao empieza una nueva etapa de modernización vía la concesión del Muelle Norte a cargo de APM Terminals, el segundo operador más importante del mundo.

La inversión en concesiones ejecutadas,

En las que se hallan en proceso y en las que ya se han formalizado y se efectuarán próximamente suma US\$ 2.400 millones. La tarea pendiente es finalizar el proceso para modernizar el Terminal Portuario de Pisco, así como promover la inversión en el Terminal Portuario de San Juan de Marcona y analizar el futuro de los puertos de Ilo, Salaverry e Iquitos y la construcción del nuevo puerto en Pucallpa. (F. Boyle – ANP, Revista n° 12, 2011).

Pero todavía nos falta

Si bien desde el 2006 se ha avanzado en el fortalecimiento del Sistema Portuario Nacional (SPN), pero todavía nos falta un largo camino por recorrer hasta ser el hub logístico del Pacífico.

Esto se empezará a observar a partir de la segunda mitad del 2013 o inicios del 2014, cuando el Nuevo Terminal de Contenedores del TP del Callao Zona Sur implemente la 2da fase de obras (Revista APN n° 13, 2012).

El puerto contará con tres grúas pórtico y 27 grúas pórtico de patio adicionales, lo cual elevará el movimiento de carga.

Elemento de consolidación del SPN

Es establecer 14 autoridades portuarias regionales (APR). Hasta el momento se han instalado las

APR de Lima Provincias, Loreto, Áncash y La Libertad. En los próximos meses se instalarán las APR de Piura, Puno y Madre de Dios. Los procesos para la recepción y despacho de naves en los puertos nacionales también se agilizan. (APN).

Las inversiones en infraestructura realizadas

Por el sector privado, permite que el SPN se moderniza en orden y en bloque. Así, se garantiza no solo una mejor infraestructura, sino sobre todo su mantenimiento y sostenibilidad en el tiempo.

En el 2012, el reto es continuar el ritmo de inversiones en el Terminal Portuario del Callao para atender la demanda de servicios portuarios que cada año se incrementa debido al mayor dinamismo del comercio marítimo internacional.

El desempeño de trabajadores y productividad

Es vital para la competitividad del TP del Callao, ambos operadores priorizarán el desarrollo de diferentes actividades de capacitación. Con ello se acortaría la brecha para que el principal puerto del país se convierta en el hub de la región. Es de mencionar que la APN sostiene que el objetivo es contar con una metodología de medición estandarizada de la productividad, pero con particularidades de cada terminal y los contratos de concesión

El Estado, las instituciones públicas competentes y el sector privado están comprometidos con cumplir el gran reto. Adelante !→

Tráfico de carga en las instalaciones portuarias de uso público, enero-octubre 2011

PUERTOS Y TERMINALES	CONTENEDORES		MERCANCÍA NO CONTENERIZADA (1) (TM)	GRANEL SÓLIDO (TM)	GRANEL LÍQUIDO (TM)	CARGA RODANTE (TM)	TOTAL TM ENERO-OCTUBRE
	TEU	TM					
TOTAL GENERAL	1'479,757	14'220,479	3'220,354	10'033,696	1'920,932	293,629	29'689,090
Marítimo	1'479,665	14'220,479	2'696,087	10'033,628	1'920,089	291,979	29'162,262
Paita	123,076	893,959	30,240	183,754	24,943	-	1'132,896
Chicama	-	-	-	-	-	-	-
Salaverry	-	-	44,593	1'556,241	25,976	-	1'626,811
Chimbote	-	-	579,712	-	-	-	579,712
Supe	-	-	-	-	-	-	-
Huacho	-	-	-	-	-	-	-
Callao	1'325,058	13'015,953	1'425,333	5'133,188	1'531,306	283,562	21'389,342
General San Martín	115	910	217,983	1'043,059	31,884	1,350	1'295,186
Matarani	18,694	198,627	182,850	2'044,207	303,837	7,067	2'736,589
Ilo	9,934	104,163	212,298	73,179	1,497	-	391,136
Arica	2,788	6,866	3,078	-	645	-	10,589
Fluvial	92	-	524,267	68	843	1,228	526,828
Iquitos (2)	42	-	281,542	68	-	963	282,989
Yurimaguas (2)	50	-	86,475	-	12	265	86,758
Puerto Maldonado	-	-	156,250	-	832	-	157,081

(1) Incluye piezas sueltas y embaladas.

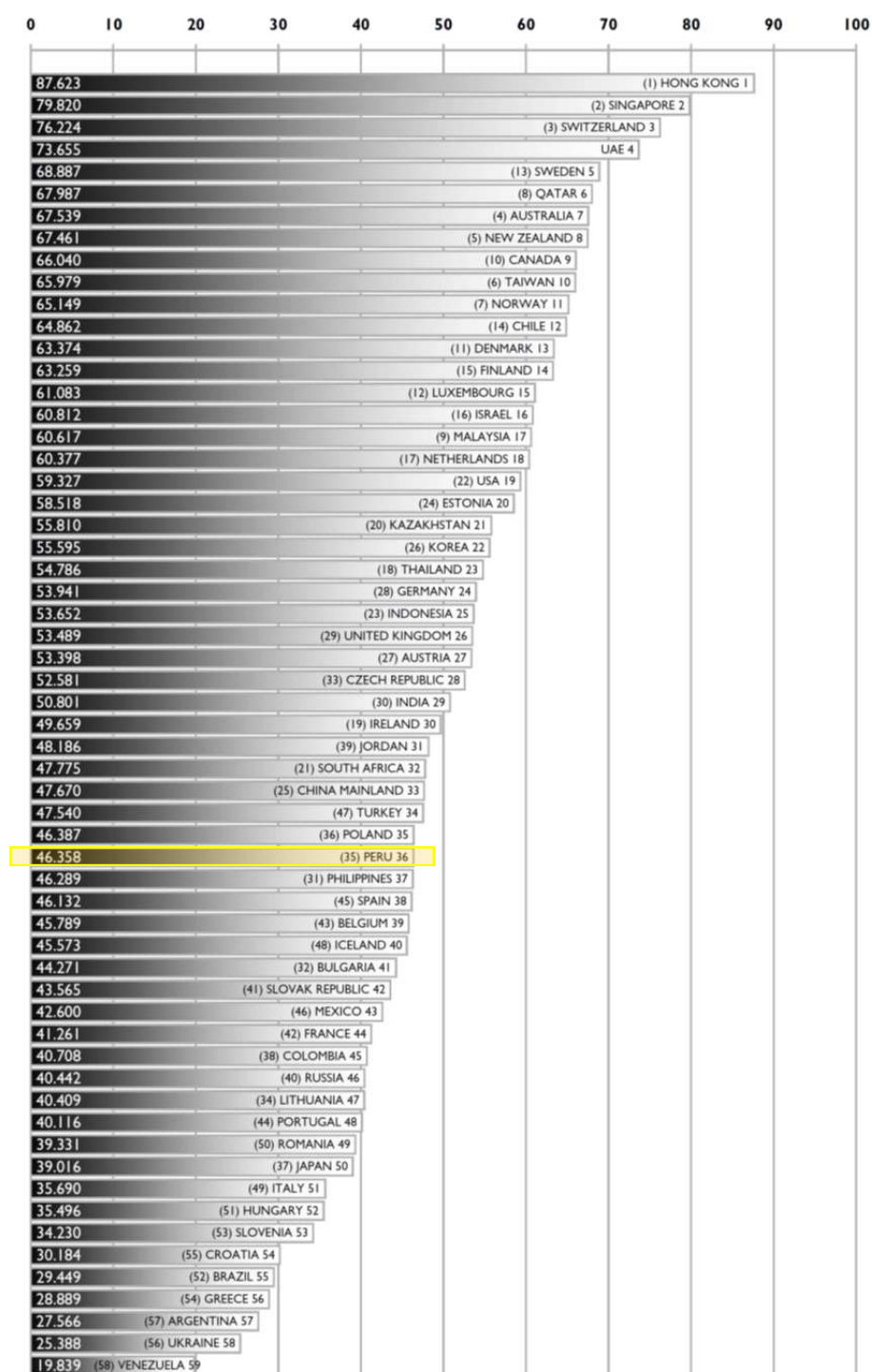
(2) Información pendiente de contenedores en toneladas métricas de los puertos fluviales administrativos por ENAPU

Fuente: Revista de Autoridad Portuaria Nacional, APN. Edición N°13, Año 3, 2012.

Los Gobiernos en el mundo

GOBIERNO EFICIENTE, el Perú está en lugar 36

Grado en que las políticas del gobierno son propicias para la competitividad



(2010 rankings are in brackets)

¿Son los gobiernos mayormente responsables?

Según la OCDE, las economías avanzadas se enfrentan a un déficit de presupuesto combinado de \$ 2.700 millones en 2012 y la deuda global de más de \$ 29.000 millones de dólares. Así, la necesidad de financiación pública en países de la OCDE llegará a \$ 10.500 millones de dólares. Es decir, esta es la cantidad de dinero que gobiernos tendrán que encontrar para operar en 2012. ¿Cómo? (IMD's, march 2012)

La secuencia es relativamente simple: pedir al banco central a imprimir dinero, recaudar fondos con la banca privada, préstamos de las economías emergentes, aplicar medidas de austeridad y, por último, aumentar los impuestos.

Los EE.UU. todavía tiene un margen de maniobra: en el año 2011, los ingresos tributarios fueron del 23% del PIB, el ingreso más bajo en 23 años. Por el contrario, 13 países de Europa tienen ingresos fiscales superiores al 50% del PIB - no hay margen de maniobra. *La eficiencia gubernamental por lo tanto será un factor determinante clave de la recuperación económica de una nación y su competitividad futura.*

En ranking del 2011 que se muestra, de 59 países considerados el gobierno del Perú está en lugar 36 (hemos descendido una posición respecto al año 2010). El gobierno de Hong Kong está en 1er lugar, y el de Venezuela en el último lugar

Fuente: "World Competitiveness Criterion of the Month", IMD's World Competitiveness Center, MARCH 2012

Eventos empresariales del mes

1. I Convención de Consejos Regionales del Trabajo

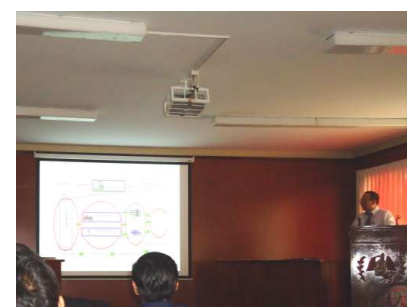
El Instituto de Economía y Empresa (IEE) invitado por la SNI-LL y el Ministerio de Trabajo, participó en "I Convención Macroregional Norte de Consejos Regionales de Trabajo" (Auditorio de la UPAO, Trujillo-Marzo 22). La exposición "La economía y el mercado laboral en Europa y Estados Unidos y su impacto en AL y el Perú", estuvo a cargo de Francisco Huerta Benites, presidente del IEE.

Participaron autoridades y funcionarios de varios gobiernos regionales y de organizaciones representativas empresariales (CCPLL, SNI-LL, ACIT) y de trabajadores (CTP, CUT, sindicato Puerto Salaverry). En la ilustración, el Ministro de Trabajo José Villena Petrosino, el DR de Trabajo José Ferradas y el expositor.

**2. Gestión para resultados en sector público**

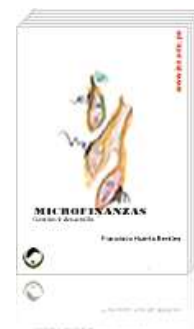
El IEE en el marco del convenio con la Facultad de CC. EE. (UNT), desarrolló un seminario de "Gestión por resultados y medición del desempeño". El evento, que fue facilitado por Francisco Huerta Benites, se desarrolló el 23/24 de marzo en el Auditorio de CC. EE. de la UNT (Trujillo)

Participaron profesionales de las diferentes dependencias de gobiernos locales y del gobierno regional de La Libertad, incluso se registró la participación de funcionarios de otras dos regiones. Se trataron temas de planes estratégico y operativo con articulación a indicadores de desempeño, se estableció la matriz de integración de indicadores y, se abordó el CMI (BSC) de manera práctica.

**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° 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, fhuertabenites@gmail.com, 996074455, rpm # 874422.



¡ UNA ALTERNATIVA DE EDUCACION EJECUTIVA !



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe



Universidad Nacional de Trujillo

DIPLOMADOS, ABRIL Y MAYO 2012

(Modalidad: semipresencial y on line)

- **Desarrollo Económico Territorial** (06 meses). Inicio 25 de abril
- **Gestión de Microfinanzas** (06 meses). Inicio 30 de abril
- **Gestión para Resultados** (Planificación, Seguimiento y Evaluación de Proyectos) (06 meses). Inicio 10 der mayo.
- **Comercio y Negocios Internacionales** (06 meses). Inicio 20 de mayo
- **Regulación de servicios públicos** (06 meses). Inicio 30 de mayo

Próximos cursos y diplomados

- ♦ Medición de Impacto en proyectos y programas.
- ♦ Gestión estratégica y operativa de mercados
- ♦ Economía ambiental y de recursos naturales
- ♦ Proyectos de inversión privada y pública
- ♦ Dirección estratégica de organizaciones
- ♦ Habilidades directivas
- ♦ Planes de negocios y planes de marketing

Nota: Los cursos y diplomados también se pueden aplicar in house, puede solicitar información al respecto.

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 competencias, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / 602 *1555 y/o www.iee.edu.pe

Oficinas del IEE.

- Lima. Residencial Los Rosales 7851, Of. 102 – Surco. 996074455
- Trujillo. Las Pomarrosas 329-333, Urb. El Golf - DVLH. (044) 280932
- Enlaces en otras regiones.