

A - Z

DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 05 nº 95

Período de Publicación

01.08.2013 - 31.08.2013



www.iee.edu.pe

Índice	01
Territorio, descentralización y competitividad	02, 03, 04
China, la economía mundial y el Perú	05, 06, 07
Un líder transformacional, ejemplo de Nelson Mandela	08
Pronóstico de demanda y oportunidades de mercado	09, 10, 11,
Agenda urbana sostenible. Un esquema	12
Eventos empresariales y de desarrollo	13
Competencias empresariales y de desarrollo	14

Territorio, descentralización y competitividad (I)

Una de facetas más notorias de América Latina y el Caribe (ALC), es la gran diferencia en niveles de desarrollo económico y social entre distintos lugares de un mismo país. Existen lugares donde la población goza de una calidad de vida similar a la que se tiene en los países desarrollados y lugares donde esta es muy inferior. Perú es una expresión de ello.

La elevada desigualdad en ALC es producto de la estructura económica y social heterogénea, observable en brechas de productividad, asimetrías en niveles educativos y diferencias en acceso a servicios, entre otros. Esta situación se plasma en geografía con espacios de alta con-

centración de producción y población junto con espacios vacíos. (Panorama del Desarrollo Territorial en ALC, 145

pág, Cepal/Ilpes/GIZ, Dic. 2012).

Políticas de desarrollo regional en ALC

En agendas nacionales de desarrollo territorial se hace hincapié en siguientes elementos principales:

A. Equilibrios o balances territoriales

Se plantea la necesidad de lograr una organización espacial más equilibrada, en particular de centros urbanos, para hacer frente a alta concentración registrada en varios países. En varios casos se pone el acento en inversión en infraestructura que permita mejorar la conectividad, desarrollar potencialidades internas y dar mayor dinamismo a centros urbanos de menor tamaño.

B. Cohesión social

En varios casos también se expresa preocupación por elevados niveles de desigualdad socioespacial existente y se incluye reducción de esas brechas entre propósitos de política regional. En este caso el acento se coloca sobre todo en acceso a servicios básicos (agua, electricidad y alcantarillado, entre otros), pero también en articulación de políticas de desarrollo territorial con políticas sociales basadas en transferencias.

C. Ordenamiento territorial

Concentración y crecimiento económico

Existe un debate sobre la relación entre concentración y crecimiento. Para Brulhart y Sbergami (2009), esta es positiva en los países con bajos niveles de producto per cápita (hasta aproximadamente 10.000 dólares), donde las políticas para reducir la concentración geográfica de la producción supondrían altos costos en términos de sacrificio de crecimiento.

Aroca y Atienza (2012) plantean que la concentración provoca pérdidas de eficiencia en Chile, a raíz de las diseconomías de escala en grandes aglomeraciones, debido a la congestión y los altos costos de inversión per cápita en infraestructura, y, por otra parte, debido al desaprovechamiento de las economías de escala y la deficiente formación de capital en las áreas periféricas.

En el "Regional Outlook" de la OCDE (2011), John Fernández propone zanjar la discusión con respecto a sus repercusiones en la elaboración de políticas públicas. Si la distribución espacial de la producción es necesariamente desigual, no cabe preguntarse si las políticas públicas deben promover la concentración o la desconcentración, sino de qué manera pueden contribuir a la integración económica entre las regiones para transformar la desigualdad en oportunidades de crecimiento en todas ellas.

Se busca lograr aprovechamiento

sostenible de recursos naturales y del patrimonio cultural, basado en planes de ordenamiento territorial (OT) más integra-

les. Esto se ha expresado en creación de nuevas instituciones ambientales y en proliferación de planes regionales o locales de OT.

D. Competitividad territorial

Vista la inserción cada vez mayor de países y territorios en una economía mundial cada vez más compleja, variable e incierta, en algunos países se ha buscado promover y fortalecer la competitividad de los entornos territoriales para mejorar las formas de inserción externa de los sistemas productivos. En este caso también se ha priorizado la inversión en infraestructura, sobre todo de transporte y comunicaciones, pero también en programas de desarrollo productivo con énfasis en la innovación y el establecimiento de asociaciones, entre otros aspectos.

Territorio, descentralización y competitividad (II)

E. Descentralización

En algunos países se ha establecido como objetivo prioritario el afianzamiento de procesos de descentralización, fundamentalmente a partir de la transferencia de competencias a gobiernos subnacionales y el fortalecimiento de capacidades de gestión.

Los retos para el cambio y la igualdad

1. Planificar el desarrollo de los territorios.

Al quedar en evidencia la gran desigualdad territorial existente en región, la planificación adquiere relevancia como uno de instrumentos que podrían permitir la adopción de estrategias para disminuir dichas disparidades. Esta planificación puede corresponder a dos planos de acción: uno centrado en actividades a nivel país, con objetivo de definir la estructura de interrelaciones y lógicas entre regiones (énfasis de arriba hacia abajo), y otro donde los objetivos de desarrollo se definen en propias regiones.

2. La necesidad e cohesión social en territorios

- Institucionalidad social, participación ciudadana y visibilidad de mujeres y jóvenes.
- El capital humano como factor de cohesión social.
- La construcción de redes sociales para la cohesión social territorial.
- ¿Inclusión o cohesión social? La cohesión social se define como *“la capacidad de las instituciones*

para reducir de modo sustentable las brechas sociales con apoyo ciudadano”.

3. Los procesos de descentralización: la eficiencia y la equidad interjurisdiccional

Para lograr una política de desarrollo territorial con miras a la cohesión social es indispensable considerar la descentralización del Estado como una herramienta y condición para impulsar una noción de desarrollo basado en el valor de potenciales endó-

genos de cada territorio, propendiendo al mismo tiempo a una mayor eficiencia, eficacia y efectividad en gestión del Estado.

El gran desafío y la finalidad superior de la descentralización es la búsqueda de un arreglo insti-

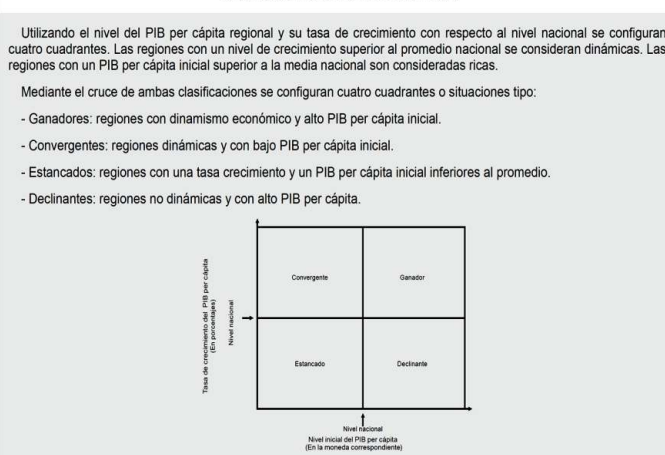
tucional para la gestión pública que permita maximizar el beneficio del país en general, potenciando la generación de capitales endógenos en cada territorio y la eficiencia a nivel agregado.

4. El crecimiento verde del territorio como parte de la estrategia de desarrollo

El enfoque territorial ofrece la oportunidad de vincular el desarrollo económico local con políticas públicas de competitividad, descentralización, modernización del Estado, participación de las empresas y del sector privado y protección del medio ambiente.

Favorece al mismo tiempo la implementación de políticas de cohesión y reducción de desequilibrios espaciales, basadas en el desarrollo endógeno de

CUADRANTES DE CONVERGENCIA



Territorio, descentralización y competitividad (III)

territorios y la construcción de “redes” que faciliten un mayor acceso integrado a activos como la tierra, la infraestructura y el capital humano, la movilidad laboral y las ventajas comparativas y competitivas.

5. El fomento del desarrollo territorial como recurso de contención de las migraciones

El efecto de la migración en el desarrollo regional no es lineal. Existe un flujo “racional”, relacionado con el movimiento hacia regiones más productivas, donde el trabajo tiene mayor rendimiento y los salarios son más altos.

Esta corriente tendría un efecto positivo en la producción agregada nacional e ingresos. No obstante, la migración interna también puede tener efectos adversos, entre ellos la dificultad de absorber las olas migratorias en lugares de destino o la erosión del capital humano en los territorios empobrecidos.

6. El cumplimiento de ODM a nivel subnacional

Los ODM es un acuerdo mundial y político para superar la pobreza extrema en sus muchas dimensiones: pobreza de ingreso, hambre, enfermedad y falta de una vivienda adecuada, y promover la igualdad de género, la educación y sostenibilidad ambiental. También están en consonancia con la DUDH y en la DMNU.

Competitividad territorial. Mirando más allá

A pesar de indicios de convergencia territorial del PIB en últimos años, la región muestra brechas territoriales significativas. Al contrario de lo que podría pensarse intuitivamente, que la globalización tendería

a anular las diferencias territoriales debido a masificación de nuevas tecnologías y a convergencia cada vez mayor de patrones de consumo e inclusive de políticas públicas, *se observa creciente interés en aprovechar recursos específicos, materiales e inmateriales, que permitan a empresas diferenciarse y fortalecer ventajas competitivas.*

Las condiciones de entornos territoriales

Donde se localizan y operan empresas resultan cada vez más estratégicas para la obtención de incrementos de productividad que sustente mayor com-

Categoría de análisis de la descentralización de los servicios esencial

SERVICIOS	DIMENSIONES
Leyes, reglamentos, normas, estándares	Política monetaria
Financiamiento de la inversión Ejecución de la inversión	Dimensión inversión
Manutención	Dimensión operacional
Funcionamiento y ejecución	

petitividad. Se han registrado cambios en la forma de operar de la competencia a nivel mundial que determinan la importancia cada vez mayor de los territorios.

Se argumenta que en últimas décadas las empresas han pasado de una competencia basada principalmente en factores de costos y precios a una competencia basada en la diferenciación.

Ello incluye factores como la calidad, la variedad, la innovación y la velocidad de respuesta a entornos cambiantes. Estos cambios han aumentado importancia de aspectos inmateriales o relacionales de empresa, como el conocimiento y aprendizaje, y mejorado coordinación entre proveedores, distribuidores y consumidores.

Un aspecto relevante es que su desarrollo en general requiere una marcada presencia de relaciones de proximidad espacial, de modo que: *“El territorio, entendido como un entramado de relaciones sociales de proximidad, adquiere un papel central”*. En el Perú estamos comenzado en esto. ▸

China, la economía mundial y el Perú (I)

China es importante para el Perú, su impacto tiene más peso que por ejemplo EE.UU. Entre 2014 y 2016, China crecerá a un ritmo promedio anual de 8,0%. En China, las autoridades buscarán en próximos años una recomposición en modelo de crecimiento con participación mayor del consumo en PBI en remplazo de inversión (MMM 2014-2016, MEF, mayo 2013).

Los cambios en China

El dinamismo de salarios, el activismo y ocasionales déficits laborales indican que

China, cuyo auge económico ha dependido de una vasta oferta de trabajadores de bajo costo, está por entrar en un período de escasez generalizada de mano de obra. Esta transición podría tener implicaciones de gran alcance para China y la economía mundial (F&D, FMI, junio 2013).

Implicancias en mundo

Lo más probable es que la 2da economía mundial adopte un modelo de crecimiento intensivo con uso más eficiente de los recursos y reequilibre el crecimiento hacia el consumo privado en lugar de la inversión; esto a su vez traerá importantes ventajas mundiales tales como el aumento del producto en los países exportadores de materias primas y en las economías regionales de la cadena de abastecimiento de China.

El aumento de costos de mano de obra

Que incidiría en precios, ingresos y beneficios empresariales en China, influiría en la evolución del comercio, el empleo y precios en los socios comerciales clave. Por ejemplo, los fabricantes extranjeros

podrían ver reducirse la rentabilidad de producir en China, lo cual elevaría el empleo interno; los productos chinos podrían perder competitividad en mercados mundiales, incrementando las exportaciones de otros lugares; y el alza de precios chinos podría trasladarse a socios comerciales

que dependen mucho de las importaciones chinas.

Los salarios han crecido menos q productividad

Lo cual eleva las utilidades y hace pensar que China aún no ha llegado al punto de inflexión de Lewis (economía pasa de abundancia a escasez de mano de obra). Sin embargo, la evolución demográfica señala claramente una inminente transición a una economía con escasez de

mano de obra. Los cambios demográficos que se avecinan son grandes, irreversibles e inevitables, y serán clave para la evolución del excedente de mano de obra en China. Pero otros factores podrían frenar o acelerar el proceso.

Reducción de la fuerza laboral

El crecimiento de la población activa (15-64 años de edad) de China se ha desacelerado, y la población empezará a disminuir alrededor de 2020.

(crecimiento de la población activa de China, porcentaje)



Fuente: Naciones Unidas.

Presión demográfica

El núcleo de obreros industriales (25-39 años de edad) en China está contrayéndose, mientras que la población no activa está creciendo.

(millones de personas)



Fuentes: Naciones Unidas y estimaciones del personal técnico del FMI.

China, la economía mundial y el Perú (II)

Inicio de un punto de inflexión

Se estima que China ha registrado un excedente de mano de obra —desempleo y subempleo— por más de 20 años que ha persistido. Los factores demográficos prácticamente garantizan que China cruzará el punto de inflexión de Lewis, casi con seguridad antes de 2025. Así se estima que el excedente de mano de obra de China, alcanzó su máximo en 2010 y está a punto de desplomarse: de 151 millones en 2010 a 57 en 2015 y 33 en 2020.

Se llegará al punto de inflexión de Lewis

Entre 2020 y 2025; es decir, en algún momento de ese quinquenio, la demanda de mano de obra china superará la oferta. La rápida reducción del exceso de mano de obra sigue de cerca la trayectoria proyectada de la tasa de dependencia, que llegó a su mínimo histórico en 2010 y se prevé aumentará rápidamente de ahí en adelante.

Nada es absoluto

Pero cabe pensar que la importante transición demográfica, las crecientes necesidades sociales y el nuevo entorno externo empujen a autoridades chinas a modificar las políticas, o que las reacciones del mercado alteren la estructura de la economía.

Por ejemplo, ante la contracción de los mercados laborales, los productores podrían acelerar la transición hacia un uso más intensivo del capital. O el gobierno podría acelerar la reforma del **hukou** como

parte de una gran reestructuración del seguro social y las pensiones; por ahora, los que trabajan fuera de su **hukou** no tienen derecho automático a prestaciones como pensiones y atención de la salud, y eso ha entorpecido la migración de trabajadores a las ciudades.

Flexibilización de la política de hijo único.

La tasa de fecundidad de China en 2010 de 1,6 nacimientos por mujer, fue una de las más bajas del mundo y mucho más baja que la de países emergentes de Asia. Flexibilizar la política de hijo único

para equiparar la tasa de fecundidad con las proyecciones de alta fecundidad de las Naciones Unidas podría retrasar el punto de inflexión de China. Pero los efectos potenciales son leves:

Aumentar la tasa de participación laboral

El porcentaje de la población activa china que está em-

pleada o buscando empleo es alto en comparación con países similares. Dada la tendencia a contratar obreros jóvenes, sobre todo entre los migrantes de zonas rurales a urbanas, y una edad de jubilación relativamente baja, esta reducción refleja la creciente proporción de trabajadores mayores en la fuerza laboral (F&D, FMI, junio2013).

Una forma de elevar la tasa de participación sería facilitar la migración de trabajadores a las ciudades, es decir, acelerar la parte de la reforma del **hukou** que permite a los obreros conservar sus prestaciones al mudarse.

Menor excedente de mano de obra

La oferta excedentaria de trabajadores de China empezó a reducirse en 2004, se disparó durante la crisis financiera mundial en 2009 y 2010 y se proyecta que volverá a reducirse.

(excedente de trabajadores, millones de personas)



Fuente: Cálculos de los autores.

Nota: El excedente de trabajadores comprende los desempleados (sin trabajo pero que buscan empleo activamente) y los subempleados (que trabajan a tiempo parcial pero quieren trabajar a tiempo completo).

China, la economía mundial y el Perú (III)

Reforma del sector financiero

La liberalización de las tasas de interés elevaría las tasas pasivas, lo cual incrementaría el rendimiento de la riqueza y reduciría los flujos hacia la riqueza, ya que con tasas pasivas más altas los hogares alcanzarían sus metas de ahorro más fácilmente (Nabar, 2011).

Los hogares optarían por trabajar menos y la economía cruzaría el punto de inflexión de Lewis antes de lo previsto. En escenario base, el excedente de mano de obra en 2020 sería del orden de 30 millones. La libre determinación de tasas de interés probablemente elevaría dichas tasas y reduciría el excedente a aproximadamente 10 millones. El punto de inflexión ocurriría poco después de 2020.

Reforma del mercado de productos

Que mejora la productividad total de los factores (PTF), aproximadamente el efecto de las variaciones del producto no atribuibles a variaciones de los Insumos, elevaría la rentabilidad de las empresas y por ende la demanda de mano de obra.

La PTF ha contribuido positivamente (tecnología, innovación, mejor educación) al crecimiento del producto en China en los últimos 20 años, pero su crecimiento ha disminuido en años recientes.

La PTF debería mejorar gracias a las numerosas políticas del 12º plan quinquenal que promueven la competencia en el sector de servicios, la inversión

en actividades de mayor valor agregado y la innovación. Un aumento de la PTF al nivel medio de las dos últimas décadas incidiría en el momento en que ocurre el punto de inflexión de Lewis de forma similar que la reforma financiera.

La diferencia sería que esta última reduciría la oferta de mano de obra, en tanto que la reforma del mercado de productos incrementaría la demanda de mano de obra con respecto a proyección de base.

La demografía se impone

China está a las puertas de un gran cambio demográfico. En unos pocos años, la población activa alcanzará un máximo histórico y luego iniciará un descenso vertiginoso.

Cuando esto suceda, los numerosos trabajadores de bajo costo, uno de motores del modelo de crecimiento

chino de la historia reciente del país, desaparecerán, dejando atrás un panorama económico y social muy diferente.

Las estimaciones sobre el momento en que ocurre el punto de inflexión de Lewis son de por sí inciertas, y los escenarios presentados pretenden ilustrar las diferentes circunstancias que podrían adelantar o retrasar el inevitable cambio del panorama laboral de China.

Las respuestas del mercado y las políticas a la reducción del excedente de mano de obra incidirán principalmente en forma tangencial en el inicio del punto de inflexión de Lewis. ▸

Pérdida de excedente de mano de obra

En cualquier escenario económico o de políticas, alrededor de 2025 es cuando termina el excedente de mano de obra y empieza la falta de mano de obra.



Un líder transformacional, ejemplo de Nelson Mandela

La historia de la vida de Nelson Mandela es muy conocida y lo ha elevado al nivel de héroes tan conocidos como Mahatma Ghandi y la Madre Teresa. Hay, de hecho, mucho coraje, sacrificio, sabiduría y nobleza en su vida, atributos que demandan nuestro más profundo respeto y que tienen mucho que enseñarnos.

Liderazgo estratégico

Lo que Mandela ofrece a los aspirantes a un liderazgo estratégico es un ejemplo vivo de cómo las fuerzas complejas de la sociedad, sus valores innegociables y los momentos claves de decisión pueden entrelazarse a lo largo del tiempo y en los dominios

Lo que poca gente sabe es cómo Mandela se convirtió en el tipo de líder estratégico que dentro de prisiones como Robben Island y otras, ayudó a introducir la democracia genuina en Sudáfrica. Aislado a la fuerza de sus compañeros de prisión, aún así él dirigió reuniones secretas del Gobierno cuyo propósito era abolir el apartheid y permitir elecciones libres. Después de eso, se convirtió en el primer presidente negro elegido de forma democrática.

político, jurídico y económico en una visión convincente que puede transformar un partido político, una nación e incluso el mundo.

El liderazgo estratégico no tiene que ver sólo con la ejecución de una estrategia inicial que forme seguidores, sino, principalmente, a la adaptación de esa estrategia cuando sea necesario para preservar el apoyo de todos. Pocos líderes políticos hoy dominan eso tan bien como Nelson Mandela (Madiba). Veamos esquemáticamente su aporte.

Líder transformacional (Wharton, julio 2013)

- Compromiso invariable con una visión de largo

plazo de justicia y de esperanza.

- Oposición a la escalada de violencia y solamente pago con la misma moneda cuando no haya otras opciones.
- Comportamiento digno respecto a los que lo engañaron, inclusive con sus carceleros.
- Análisis de las posibles consecuencias futuras de las decisiones tomadas con urgencia, sin embargo siendo firme en sus principios.
- Actuar solo siempre que sea necesario, pero sin traicionar a los amigos y el partido.
- Articulación de argumentos complejos que, por último, convencieron a sus adversarios.

Mandela es un hombre que pasó por muchas décadas, culturas y realidades en su búsqueda de libertad y justicia. Él se sacrificó de manera profunda y noble. En ese proceso, se convirtió en icono mundial de los derechos humanos. Él es uno de los hombres más notables de los últimos 100 años.

- Sensibilidad respecto a dilemas de adversarios, cediendo un poco según sea necesario.
- Entender el poder de los símbolos y los gestos públicos de bondad genuina.
- Capacidad de perdonar para liberarse de los sentimientos de venganza y de victimización.
- Trabajar decisiones importantes a lo largo del tiempo produciendo una trama de igualdad y libertad.
- Priorizar la reconciliación con los que se opusieron a su lucha.

Son pues lecciones preciosas para otros líderes que enfrentan luchas difíciles. ¿En Perú cómo estamos?—

Pronóstico de demanda y oportunidades de mercado (I)

Comprender el entorno de marketing (MKT) y llevar a cabo “estudios de mercado” (identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing”, “Investigación de mercados”, Naresh K. Malhotra. Pearson, 5ta edición, México 2008), son iniciativas que pueden ayudar a identificar oportunidades de mercado. Una vez que concluye la investigación, la empresa debe calcular y prever el tamaño, crecimiento y potencial de ganancias que ofrece cada oportunidad.

Los pronósticos

De venta preparados resultan útiles para área de finanzas, pues permite identificar necesidades de liquidez para inversión y operaciones, también son útiles para área de producción, que los utiliza para determinar la capacidad y los niveles de producción, similar es para áreas de compras y de recursos humanos (“Dirección de marketing”, P. Kotler y K. Keller, 14 edición, Pearson, México 2012).

Parámetros de la demanda de mercado

Las empresas pueden preparar hasta 90 tipos de cálculos de la demanda diferentes ($6 \times 5 \times 3$), para seis niveles de producto distintos, desde cinco niveles espaciales, y a partir de tres niveles temporales.

Cada cálculo de la demanda se utiliza para un fin diferente. Una empresa podría predecir la demanda a corto plazo para un producto en concreto, con el propósito de solicitar materias primas, planificar la producción y solicitar un crédito. También podría prever la demanda regional de su principal línea de productos para decidir si debe crear un centro de distribución regional.

Alcances del mercado

Definiciones útiles para la planificación del mercado:

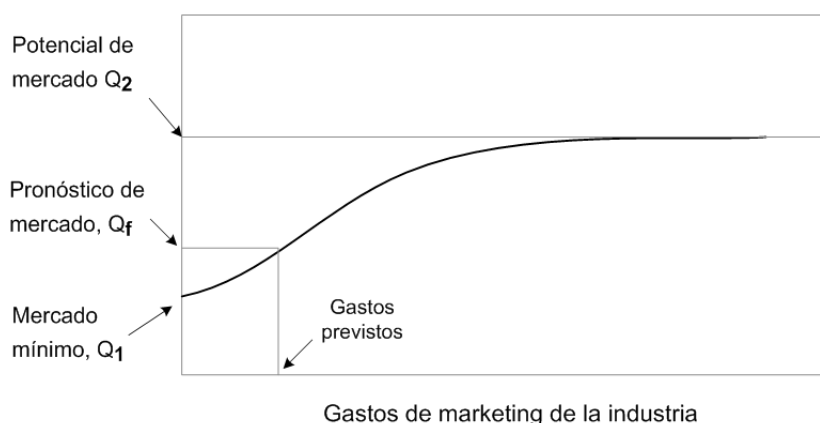
- **Mercado potencial.** Conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por oferta de mercado. Sin embargo, el interés del consumidor no es bastante para definir el mercado, a menos que tenga también un

ingreso suficiente y acceso al producto.

- **Mercado disponible.** Conjunto de consumidores que tienen interés, ingresos y acceso a una oferta en particular. En el caso de determinadas ofertas, la empresa o el gobierno podrían restringir las ventas a ciertos grupos. Por ejemplo, ventas de licor a menores de 18 años. En tal situación, las personas restantes constituirían el “mercado calificado disponible”, es decir, el conjunto de consumidores que tienen interés e ingresos, y están calificados para adquirir la oferta de mercado.

Gráfico1. Funciones de la demanda de mercado

(a) Demanda de mercado en función del gasto de marketing de la industria (se suponen un entorno determinado de marketing)



Fuente: Dirección de Marketing, Kotler/Keller, 2012

Pronóstico de demanda. Oportunidades de mercado (II)

- **Mercado meta.** Es la parte de mercado calificado a la que la empresa decide atender. Por ejemplo, la empresa podría decidir concentrar sus esfuerzos de marketing y de distribución en región específica.

- **Mercado penetrado.** Conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

Así, si la empresa no está satisfecha con las ventas actuales, puede intentar atraer aun mayor porcentaje de compradores de su mercado meta. También podría reducir el nº de requisitos que deben cumplir los compradores potenciales, expandir su mercado disponible abriendo un centro de distribución en otro

lugar, reducir su precio o buscar reposicionarse en la mente de sus clientes.

Demanda de mercado y empresa

En cálculo de cada una de demandas es preciso establecer una distinción entre función de demanda, pronóstico de ventas y potencial.

- **Demanda de mercado.** Lo primero que debe hacerse a la hora de valorar las oportunidades, es calcular la demanda de mercado total. El estar sujeto a condiciones, se le puede llamar función de demanda de mercado. El Gráfico 1 muestra el detalle, por ejemplo, la distancia entre el mercado mínimo y el mercado potencial pone en evidencia la sensibilidad total de la demanda al MKT. Asimismo, conviene

comparar el nivel real de demanda del mercado con su nivel potencial de demanda. El resultado se le denomina “índice de penetración de mercado”. Si este índice es alto, normalmente los márgenes caen y comienza la competencia de precios. Las empresas también deben comparar su cuota de mercado real con su cuota de mercado potencial, el resultado es el índice de penetración de la cuota de mercado de la empresa.

- **Diagnóstico de mercado.** En un momento dado sólo puede existir un nivel de gasto en actividades de MKT dentro de cada industria. La demanda de

mercado correspondiente a este nivel se denomina pronóstico de mercado.

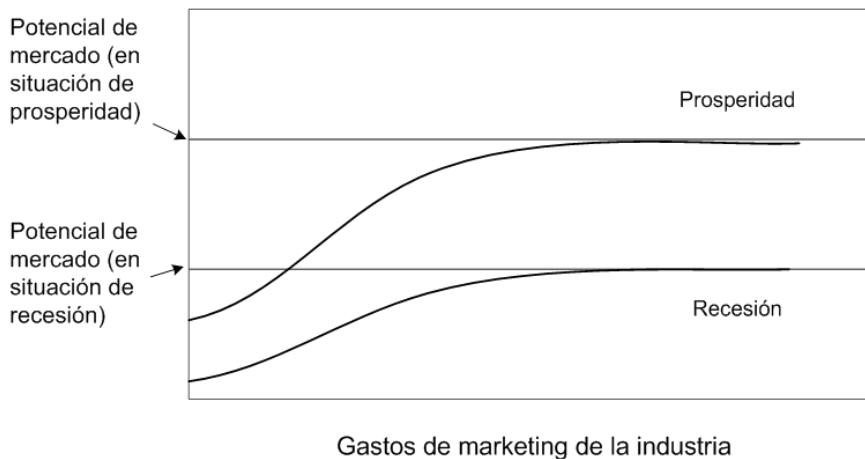
- **Mercado potencial.** El pronóstico de mercado muestra la demanda de mercado prevista, no la demanda máxima de mercado. Para estimar

ésta se debe visualizar el nivel de demanda de mercado resultante de un nivel de gasto de MKT muy elevado dentro de industria. El mercado potencial es el límite al cual se aproxima la demanda de mercado cuando los gastos de MKT de la industria tienden al infinito, en un “determinado entorno de MKT”.

- **Demanda de la empresa.** Parte de la demanda de mercado que corresponde a una empresa en período determinado para sus diferentes esfuerzos de MKT. Depende cómo son percibidos los bienes y

Gráfico 2. Funciones de la demanda de mercado

(b) Demanda de mercado en función de los gastos de marketing de la industria (se suponen dos entornos económicos distintos)



Pronóstico de demanda. Oportunidades de mercado (III)

servicios de la empresa, sus precios y mensajes en comparación con los de la competencia.

- **Pronóstico de ventas de empresa (PVE).** Una vez que se ha calculado la demanda de la empresa, el siguiente paso es seleccionar un nivel de esfuerzo de MKT. EL PVE es el nivel de ventas previsto de acuerdo con un plan de MKT y en un entorno de MKT determinado. El PVE se representa gráficamente situando las ventas en eje vertical y los esfuerzos de MKT en eje horizontal (ver gráficos).

- **Potencial de ventas de la empresa.** Es el límite de ventas al que puede aproximarse la demanda de la empresa conforme aumentan sus esfuerzos de MKT en relación a la competencia.

El pronóstico de ventas no sienta las bases para decidir cuánto debe invertirse en MKT; al contrario, tal pronóstico es el resultado de un plan de gasto en actividades de MKT. Dos conceptos son pertinentes: la cuota u objetivo de ventas y el presupuesto de ventas.

Cálculo de la demanda real

Hay un conjunto de métodos prácticos para calcular la demanda real de mercado, veamos:

- **Mercado potencial total.** Un método común para calcular el mercado potencial total (MPT) es calcular el n° de compradores potenciales (n), multiplicado por la cantidad media de adquisiciones por comprador (g) y por el precio (p):

$$\text{MPT} = n * g * p$$

Una variación de este método es el “método de proporciones en cadena”, que consiste en multiplicar un número base por una serie de porcentajes.

- **Mercado potencial por zonas.** Existen dos métodos principales para este cálculo: el método de

construcción de mercado (se utiliza fundamentalmente en mercados empresariales), y el método del índice multifactorial de mercado, que se utiliza sobre todo en mercados de consumo.

- **Volumen de ventas de la industria y cuotas de mercado.** Además de los dos métodos previos, las empresas necesitan conocer el volumen total de ventas que se produce en su mercado. Esto significa identificar a competidores y calcular sus ventas.

Cálculo de la demanda futura

En casi todos los mercados los buenos pronósticos son un factor clave para el éxito. Todos los pronósticos se desarrollan a partir de siguientes fuentes: lo

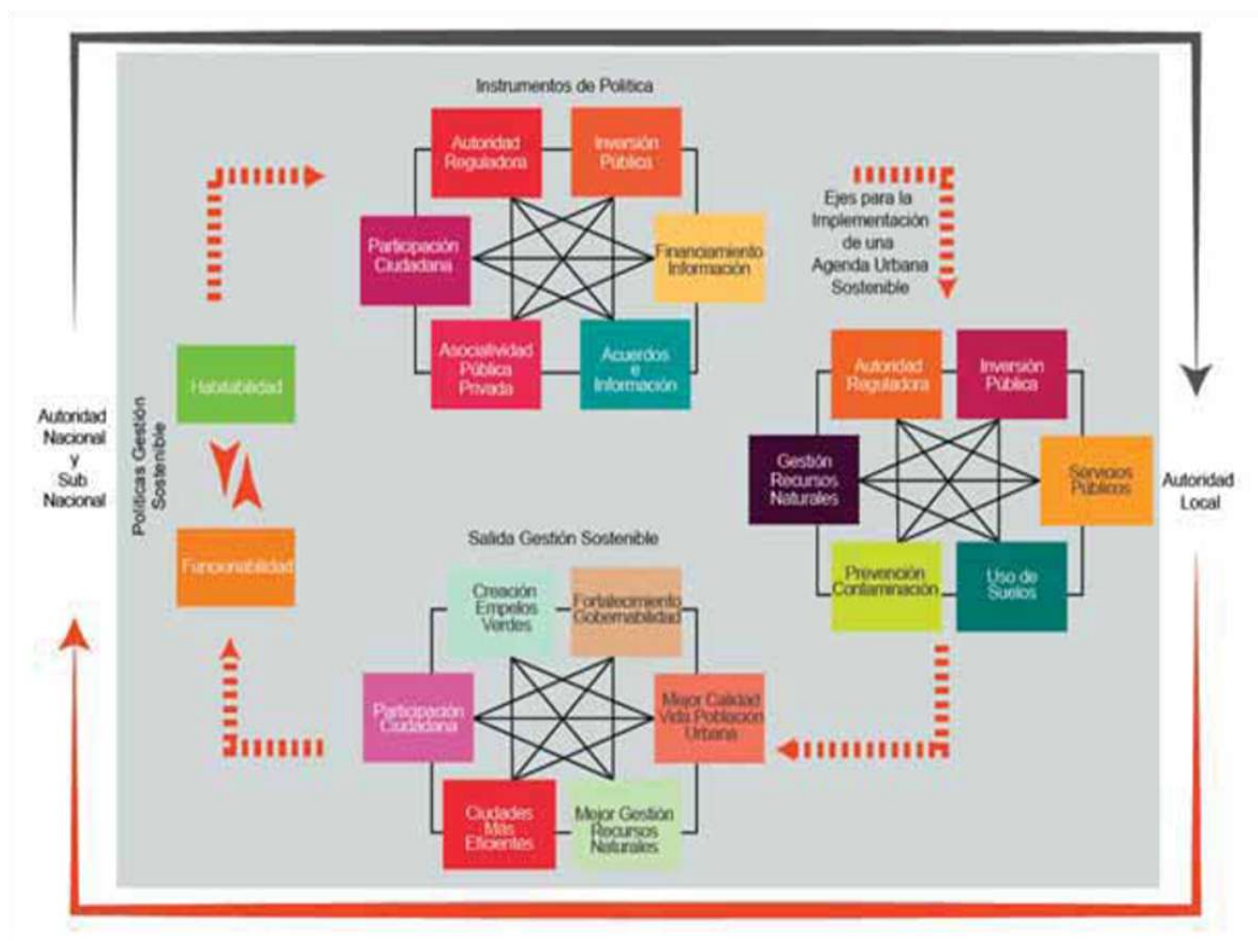
Una de las fuentes son los informes financieros periódicos de las empresas que cotizan en la BVL (www.bvl.com.pe), se establece la actividad que nos interesa y la empresa en análisis se compara con grupo de aquellas, en cuanto a evolución de ventas, ganancias, etc.

que la gente dice, lo que la gente hace, y lo que la gente ha hecho.

- Usar lo que la gente dice requiere un análisis de intenciones del comprador y de las opiniones de la fuerza de ventas y los expertos.
- Realizar un pronóstico con base en lo que la gente hace consiste en colocar el producto en un mercado de prueba para medir la respuesta del comprador.
- Para utilizar lo que la gente ha hecho, las empresas analizan los registros de conductas antiguas de compra o utilizan análisis de series de tiempo o análisis estadístico de la demanda.

Lo anotado es aplicable a todo tamaño de empresa. ▽

AGENDA URBANA SOSTENIBLE



Fuente: Hammer y otros, *Cities and Green Growth: A Conceptual Framework*, París, OECD Regional, DWP, 2011

Una nota sobre urbanización y crecimiento urbano

En la publicación *Cities and Green Growth: A Conceptual Framework*, se determinan cuatro elementos fundamentales del debate local y nacional sobre urbanización verde y crecimiento urbano, a saber:

- Políticas de apoyo al crecimiento económico,
- Instrumentos de política que promuevan la urbanización ecológica,
- Desafíos y oportunidades verdes, e
- Indicadores de crecimiento verde.

Ahí se afirma que las políticas de crecimiento verde deben necesariamente contar con la cooperación de todos los gestores nacionales y subnacionales. En los países de ALC se están adoptando agendas urbanas sostenibles, favorables a la formulación de políticas locales y regionales para superar los problemas de la precariedad urbana, la desigualdad social, la degradación del suelo y la contaminación (del aire, el agua y la contaminación acústica), que persisten en los grandes centros urbanos de la región.

Estas agendas impulsan la creación de empleos verdes (con sueldos y condiciones de trabajo justas), el fortalecimiento de la gobernabilidad subnacional y, por consiguiente nacional, el aumento de la calidad de vida de la población urbana, la mejora de la administración de los recursos naturales de la ciudad y la construcción de ciudades ecoeficientes (véase diagrama en esta página). ¿Y cómo van las ciudades del Perú en este aspecto?

Eventos empresariales del mes

1. Fomentar inversiones público-privada en Perú

Sustentado en su expertise, el Instituto de Economía y Empresa (IEE), oferta al mercado privado y público nacional, el identificar potenciales proyectos y estructurar propuestas (elaborar proyecto y demás) de asociaciones público-privadas, iniciativas privadas y obras por impuestos (D.L. 1012 y Ley 29230). Asimismo, contribuir a crear y/o fortalecer competencias a unidades de gestión de inversiones de gobierno nacional y subnacionales. El marco legal es cada vez más promocional, como la reciente Ley 30056 (Cap. V: Agilización mecanismo de obras por impuestos). Puede solicitarse una visita, cita y/o propuestas a: institutoeconomia@iee.edu.pe; #874422; 996074455 ; rpc 966709177; nextel 602*1555.

Ruta Exportadora en La Libertad

La ruta exportadora (RUEX) es una herramienta innovadora en promoción de exportaciones, que busca el fortalecimiento y consolidación de la competitividad de las pymes peruanas hacia su objetivo de internacionalización (PromPerú). La RUEX tiene 4 fases (orientación e información; capacitación; asistencia empresarial; y, promoción).

En Trujillo (La Libertad), el 19 de agosto se iniciará la 2da fase que durará 6 semanas, cada una de 36 mypes seleccionadas tendrá concluido su plan de negocios de exportación (Planex). Para implementar esta iniciativa, PromPerú ha establecido una alianza con la Sociedad Nacional de Industrias (SNI-LL) y el Instituto de Economía y Empresa (IEE). Por la parte del IEE, Francisco Huerta Benites será el facilitador del proceso conjuntamente con consultores junior. El evento se llevará a cabo en el auditorio de la Facultad de CC.EE. de la UNT.

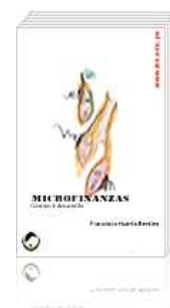
3. Publicación libro de Microfinanzas (1ra. edición)

El IEE ha publicado el libro "Microfinanzas. Gestión y desarrollo" (autor, Francisco Huerta Benites del IEE). El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. Para el 2do. semestre de este año, el IEE ha previsto la publicación de la segunda edición. Véase un abstract en www.iee.edu.pe. Puede solicitar información en institutoeconomia@iee.edu.pe; #874422; *619230; y, 602*155.

4. Gerencia para el desarrollo

El IEE ha previsto presentar en 2do semestre del 2013, la primera edición del libro "Gerencia para el desarrollo", que espera sea una contribución a la mejora de un proceso que tiene deficiencias evidentes desde su origen, ello está inhibiendo un desarrollo adecuado en el Perú, no obstante los muy superiores presupuestos nacional y subnacionales disponibles en los últimos 10 años.

Entre los elementos distintivo de dicha publicación. es que tendrá de manera rigurosa aspectos micro, meso y macro, enfatizando en enfoque gerencial.




INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.
www.iee.edu.pe
- Servicios de Asesoría, Consultoría y competencias -
Formación de competencias (Educación ejecutiva). Convenio UNT-IEE, Resolución de C.U. N° 0012-2012/UNT

Diplomados, Enero-diciembre 2013

- "Gerencia en microfinanzas" (con énfasis en marketing y procesos) (inicio en septiembre).
- "Gerencia por resultados para el desarrollo" (énfasis en el cómo hacer) (inicio en septiembre).
- "Administración de proyectos" (casos con aplicaciones prácticas) (Inicio en septiembre).
- "Formulación y evaluación de proyectos privados" (con casos en Excel) (inicio en agosto).
- "Proyectos de inversión pública ex ante y ex post" (énfasis en el ciclo del proyecto) (inicio en octubre).
- "Comercio y negocios internacionales" (enfoque integral y práctico) (inicio en octubre).
- "Gestión por procesos" (desarrollo de caso completo). (inicio en agosto).
- "Marketing estratégico y operativo" (énfasis en casos prácticos) (inicio en noviembre).

Un abstract de eventos se muestra en www.iee.edu.pe. La oferta de diplomados, será on-line e in house. También se ofertará diplomados (cursos y seminarios) presencial y semipresencial en algunas ciudades del Perú, que se anunciará oportunamente.

Consultoría y asesoría empresarial

- Dirección estratégica.
- Desarrollo de habilidades directivas.
- Gestión del talento o potencial humano.
- Plan estratégico; plan de negocios; y plan de marketing.
- Investigación comercial y marketing.
- Finanzas; costos; proyectos; y banca.
- Administración de proyectos.
- Administración de procesos.

Consultoría y asesoría sector público y desarrollo

- Identificación proyectos, identificar interés privado, estructurar propuesta de inversión (elaborar proyectos y demás) en marco de la APP, iniciativas privadas y obras x impuestos.
- Gerencia para el sector público.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); PEI; PDET; PP; y, POI.
- Instrumentos de gestión: ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA.
- Formulación y evaluación de proyectos y programas.
- Administración de proyectos. Regulación servicios públicos.
- Determinación de costos y administración 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 / rpc 966709177 / 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
- Oficinas de enlace en otras regiones del país.