

KETTY M. MOSCOSO PAUCARCHUCO

**NEGOCIOS
&
SOSTENIBILIDAD**



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HUANTA**
Fondo Editorial

NEGOCIOS & SOSTENIBILIDAD



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HUANTA**
Fondo Editorial

Ketty Marilú Moscoso Paucarchuco (Autora)
Negocios y Sostenibilidad/ 1.^a ed. Huanta:Fondo Editorial
de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, 2021.
110 pp.; 17x23cm
Negocios y Sostenibilidad

Editado por:

©Universidad Nacional Autónoma de Huanta

Fondo Editorial

Jr. Manco Cápac No 497, El Bosque, local administrativo, Huanta,
Ayacucho - Perú.

ISBN: 978-612-48292-4-6

1^a edición - mayo de 2021

Tiraje: 100 ejemplares

**HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA
NACIONAL DEL PERÚ No 2021-05695**

Se terminó de imprimir en mayo del 2021

talleres gráficos del Centro de Producción Imprenta de la Universidad
Nacional Autónoma de Huanta.

Corrector de Estilo

Mirtha Yanina Coronado Cárdenas

Diseño de cubierta y diagramación de interiores

Zósimo Antonio Ñaupá Romero.

Impreso en el Perú / Printed in Peru

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o
parcial de esta obra, sin autorización escrita del autor.

Contenido

Introducción.....	9
¿Nuestra economía resistirá al COVID 19?.....	11
La administración vertical es obsoleta	13
Propuesta del impuesto a la riqueza estremece a los “ricos”	15
COFIDE el “Banco verde” que administra el Programa REACTIVA PERÚ.....	17
Negociando con buitres	19
Propuesta de valor lovemark en tu negocio online.....	21
Se quedan en la calle	23
De homo sapiens a homo economicus.....	25
El momento de la verdad	27
¿Cuántas contabilidades existen?	29
Detrás del Acuerdo de Bruselas	32
El misterio de la información ausente	34
Sugar CRM gestor de negocios	36
Quiero Dónut.....	38
Prefiero navegar en océano azul	40
Portarse mal	42
Nos querían hacer perro muerto	44
¿Existe el capitalismo sostenible?.....	46
El diamante de Porter	49
Cluster: oportunidad de negocio	52
Zapatero a su zapato.....	54
Reingeniería de procesos	57
Las 7S de McKinsey.....	59

Gestión de personas.....	61
¿Exitoso o no exitoso?	63
La explotación que la ley permite	65
Prospectiva estratégica	67
La economía circular y el desarrollo sostenible.....	69
Responsabilidad Social Empresarial	71
La economía del concierto	73
Neuromanagement: el nuevo enfoque de la Administración	75
ISO 9001 y las empresas de servicios	77
Mapa de experiencia del cliente en el comercio electrónico	79
Modelo de excelencia en los negocios.....	81
Diagrama de Ishikawa	83
El ciclo de Deming	85
Modelo comercial circular.....	87
Habilidades blandas en tus colaboradores.....	89
La pandemia y la cadena de suministros.....	91
¿Valor histórico o Valor razonable?	94
COVID-19 en economías emergentes.....	97
¿Por qué las mujeres todavía no pueden tenerlo todo?	99
Contabilidad y gestión ambiental.....	101
La transparencia y el acceso a la información pública.....	103
Filosofía empresarial Kaizen	105
Minería de datos y startups	107
Auditoría del conocimiento.....	109

Introducción

El presente material de carácter académico, se titula *Negocios y Sostenibilidad*, y es una selección de artículos publicados en el periódico digital *unabALDÍA*, iniciativa de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Ayacucho, institución de la cual me siento orgullosa y agradecida.

Desarrollar un emprendimiento y formalizarlo es una tarea titánica, el Misterio del Capital nos comenta sobre el doloroso camino a la formalización, que ahora cobra cuenta en miles de peruanos, quienes viven del día a día, con empleo informal; son ellos quienes han llevado al fracaso la absurda “inmovilización obligatoria”, ubicándonos en los rangos más altos de contagio y muerte por coronavirus a nivel mundial.

La distribución inequitativa de la riqueza y las distintas propuestas de reactivación económica han agigantado la corrupción, históricamente hablando, desde la explotación, hace 10 años con la ley agraria hasta la suspensión perfecta y los despidos masivos del año 2020, todo a causa de la pandemia, que ha obligado a muchos empresarios a realizar cambios en el giro de sus negocios y, en circunstancias extremas, el cierre de estos.

La modernidad exige innovación, investigación y competitividad; con visión internacional y modelos de éxito aplicados en distintos países. En estas líneas se vierten opiniones, sugerencias y recomendaciones para dirigir tu negocio, en base a estrategias, técnicas, métodos y teorías de la administración moderna.

La carrera profesional de administración es de carácter multidisciplinar y exige especialización; en este periodo pandémico

se ha posicionado con la colegiatura obligatoria para su ejercicio. Planear, organizar, dirigir y controlar, ahora es discreción directa de un administrador; obligando a aquel ingeniero, contador, abogado u otro que quiera ejercerla, a retornar a las aulas universitarias a estudiar esta noble profesión.

La sostenibilidad es un tema transversal de toda actividad económica consiente de la existencia efímera del hombre. La industrialización y el comercio se han direccionado indiscriminadamente, al aprovechamiento y consumismo del capital natural. Por ello nuestra preocupación por el cuidado del medio ambiente, dentro de las aristas de la responsabilidad social empresarial, la economía circular y los indicadores de calidad.

Esta producción intelectual busca impeler el decaído crecimiento económico en nuestro país, otorgando diversas opciones para que su negocio sea sostenible, brindando con su aplicación amplia posibilidad de resultados positivos en el ámbito económico, social y ambiental. Por lo tanto, curso la invitación para su lectura, a espera de las críticas constructivas, diálogo y debate.

La autora.

¿Nuestra economía resistirá al COVID 19?

unahALDÍA, 10 de abril de 2020

El aspecto más crucial de una pandemia es y será siempre humano, asociados con el sufrimiento y la pérdida de vidas, la propagación del COVID 19 genera un impacto negativo en la economía a nivel mundial, afectando diversos sectores como salud, agricultura, energía, transporte, turismo, hotelería, defensa, educación y demás actividades que directa o indirectamente influyen en el crecimiento económico de nuestro país.

Si bien todavía no hay cálculos oficiales, se puede decir que es pronto para entrar en pánico desde un punto de vista económico, sin embargo, mucho dependerá de si el virus puede ser contenido y qué medidas serán necesarias para hacerlo, por ahora esta cuarentena a paralizado casi el total de movimiento económico, proyectando una caída para este año en el PBI del 4.5% (según Apoyo Consultoría), lo que mantendrá al Perú en rojo durante el resto del periodo 2020; reafirmando lo manifestado por el exministro Alfonso Segura que este año va a ser una recesión comparable con los 90.

El sol peruano se ha depreciado frente al dólar, teniendo una tendencia a bajar, los índices bursátiles también han disminuido, así como en nuestro país estos efectos también se han visto en Ecuador, Chile, Argentina y Colombia, sería demasiado pronto determinar que estas variaciones son a causa del coronavirus, lo que si se deja observar, es que hay una influencia de la psicología colectiva, de comprar compulsivamente y desabastecer el mercado, situación que no hace más que especular el alza de los precios de productos de primera necesidad.

El Estado está preocupado por adoptar políticas de crecimiento económico a través de programas donde se mejore la situación de distintos sectores, a partir del periodo de cuarentena y considerando las formas laborales existentes, dentro de las etapas de paralización, estabilización y resurgimiento económico; es muy importante garantizar el movimiento financiero, no romper la cadena de pagos, esto se dará en la medida que exista liquidez, a pesar de que los tres bancos más grandes de Perú congelaron los intereses y deudas, sería de gran aporte que todas las entidades financieras del país adopten la misma política, esto evitará el quiebre de la micro, pequeña y gran empresa, garantizar su crédito y endeudamiento, para inyectar capital que impulse la obtención de utilidades, es la preocupación a mediano plazo, de no ser así pronto quebrarán y la medida próxima es el despido de sus empleados.

Pese a que los dependientes, han recibido el total de sus remuneraciones, es decir que cumplen cuarentena con goce de haber y su labor la realizan de manera virtual, es evidente que los que más sufren son los independientes e informales, quienes en la mayoría de casos sólo trabajan para obtener el ingreso diario; no disminuir el ingreso familiar es la prioridad por ahora, son ellos los que esperan que con suerte les toque la subvención económica o una canasta familiar, de no ser así, incumplirán las leyes, saldrán a trabajar, y si no se puede ello, esperarán la caridad o morir de hambre antes que de COVID 19.

La administración vertical es obsoleta

unahALDÍA, 14 de abril de 2020

“El sirviente-líder es el sirviente primero... Convertirse en un sirviente líder comienza con el sentimiento natural de que uno quiere servir, servir primero. Luego, la elección consciente lleva a uno a aspirar a liderar. Esa persona es muy diferente de la que es El líder primero... La diferencia se manifiesta en el cuidado que el servidor toma primero para asegurarse de que se atiendan las necesidades de mayor prioridad de otras personas. La mejor prueba, y la más difícil de administrar, es esta: ¿Crecen los que sirven? ¿Se vuelven más saludables, más sabios, más libres, más autónomos y más propensos a ser sirvientes mientras se les sirve?” **Robert K. Greenleaf.**

La todavía vigente pero obsoleta, teoría organizacional funcional o vertical, fue creado hace más de 100 años por Frederick Taylor considerado padre de la administración, quien estableció como pilar de su doctrina la especialización, buscando con ello reducir a menor número las funciones posibles desde los órganos directivos hasta los de apoyo, dividiendo el trabajo manual del intelectual, localizando y fijando responsabilidades, por lo que generar órdenes afectaba la disciplina de los trabajadores, creando confusión y conflictos con los jefes; el interés personal de los trabajadores se resumía en un ascenso que implicaba un incremento remunerativo.

La administración horizontal (también llamada plana) por otra parte, es un nuevo modelo de gerencia, cuya estructura busca eliminar la forma piramidal de los organigramas, desaparecer jerarquías y disminuir el poder, se basa en el trabajo en equipo (colaborativo), es flexible y permite los trabajadores sean mucho más productivos ya que están directamente involucrados en la toma de decisiones,

asegurando una perspectiva única y una misma visión; el objetivo es lograr un liderazgo positivo, *servant leadership*, término acuñado por Robert K. Greenleaf, donde se cuida que los subordinados crezcan como personas, velando por sus intereses personales y profesionales, sin llegar al paternalismo, ni a las condescendencias.

Parte de los millennials y la generación z, en su búsqueda de trabajo, se interesan en aquellas empresas donde le dan mayor importancia al talento y conocimiento que a los títulos y credenciales; ellos necesitan trabajar de otra manera, buscan un panorama ideal, donde no los descalifiquen por ser jóvenes o les paguen poco por la misma razón; son el centro de la globalización en la era de la información, por lo que adoptan con facilidad medidas como el teletrabajo o la prestación de servicios *on line*.

Las grandes empresas actualmente buscan la descentralización de poderes y redistribución de jerarquías, se obligan a establecer equipos multidisciplinarios para el desarrollo de objetivos a corto, mediano y largo plazo, responden de manera eficaz y eficiente a las necesidades de los clientes, donde se obtiene una perspectiva integral, ahorrando tiempo y energía, gracias a la pluralidad de sus conocimientos y competencias.

La estructura organizacional por procesos se articula de manera horizontal, con una clara orientación a la satisfacción del cliente final, donde se define perfectamente los procesos, los mismos que suelen situarse de manera transversal al organigrama, priorizando las relaciones entre ellos, esto no implica la anulación total de funciones, ni la desaparición de departamentos; sino la creación de equipos con un responsable por cada proceso, calzando perfectamente en una moderna administración horizontal.

Propuesta del impuesto a la riqueza estremece a los “ricos”

unahALDÍA, 30 de abril de 2020

Las enormes fortunas muestran que el capitalismo ha fallado porque la riqueza no se distribuye de manera justa; a propuesta de Luz Milagros Cayguaray Gambini, congresista de la república, miembro del FREPAP, se presenta el Proyecto de Ley N° 4887-2020-CR, Impuesto solidario a las grandes fortunas, de personas naturales, jurídicas y grupos económicos; bajo la premisa, quien tiene más, paga más; se impondrían tasas de impuesto directo entre el 0.22% y el 3%, con ello se busca igualdad económica, justicia en el sistema fiscal, distribución de carga tributaria más equitativa, inclusión y progreso social, incrementando los ingresos del Estado para repartir a los sectores menos favorecidos.

Es claro que no es una medida aislada del contexto de emergencia, pero sí un paso importante, para iniciar una reforma tributaria de carácter estructural. En el Perú la mayor cantidad de impuestos lo han pagado los consumidores a través del Impuesto General a las Ventas y el Impuesto Selectivo al Consumo (Impuestos Indirectos), por encima de los que pagan el Impuesto a la Renta (Impuesto directo). Como reforma tributaria progresiva se plantea el impuesto a la riqueza llamado también impuesto al patrimonio, que grava todos los activos (efectivo, cuentas bancarias, acciones, inmuebles, muebles, metales preciosos, créditos a favor del contribuyente y todo aquello que forme parte de la fortuna), de una persona natural o jurídica; es la herramienta más poderosa para restaurar la progresividad impositiva y para aumentar el pago de

impuestos de los que están en la cúspide.

Para implantarlo el Estado debería evitar vacíos legales, para que estas personas no puedan esconder sus riquezas, trasladándolos a jurisdicciones poco transparentes, a países que cobran menos impuestos o a paraísos fiscales. La SUNAT tendría que conocer exactamente cuáles son los activos que posee cada “rico”, ser eficiente administrativamente para evitar algún fraude fiscal, eliminar todo tipo de excepción tributaria; estos modelos impositivos ya existen y están en vigencia en países de América Latina como Uruguay, Argentina y Colombia; en Europa, lo ejecutan Noruega, España, Suiza y Bélgica; en el Perú existen millonarios, quienes fácilmente pueden ser solidarios, más ahora, en tiempos de pandemia.

Lamentablemente el Ejecutivo no está pensando en aplicar un impuesto a la riqueza, prefieren madurar la idea de un impuesto a los que más ingresos económicos perciben, para ellos lo más cercano al real altruismo entre peruanos, es el impuesto de solidaridad, que se aplicaría a trabajadores en planilla que ganen a partir de S/10,000, lo que comprometería más a los de clase media y por ende a los más pobres. Urge valentía para derrocar el pánico inteligible causado por este fiero vestigio, quienes con su exorbitante poder y dinero, mangonean a caudillos políticos a su antojo, promulgan leyes a su favor, consiguen exoneraciones y beneficios tributarios, explotan nuestros recursos naturales hasta agotarlos, monopolizan bienes y servicios, lavan activos, quienes en gran mayoría hicieron fortuna a cuesta nuestra, amparados por la corrupción, a ellos se les debería exigir una dádiva obligatoria, que bien podría ser este impuesto a la riqueza.

COFIDE el “Banco verde” que administra el Programa REACTIVA PERÚ

unahALDÍA, 07 de mayo de 2020

La Corporación Financiera de Desarrollo S.A. COFIDE es una empresa de economía mixta, que forma parte del Sistema Financiero Nacional, su misión es impulsar la productividad y la competitividad del país, adopta un modelo de sostenibilidad, basada en la comunicación interna entre sus trabajadores, sin presencia de jefes o gerentes, anteponiendo las necesidades en común; son considerados el “Banco verde” del Perú, porque priorizan la utilización de mobiliarios reciclados, el personal adopta plantas para cuidarlos y los materiales siempre comunican algo a favor del cuidado del medio ambiente.

Es esta la institución, que se encargará de ejecutar el programa REACTIVA PERÚ, para asegurar la continuidad de la cadena de pagos ante el impacto del COVID-19, estará en vigencia hasta el 30 de junio de 2020. Se promulga como una medida de protección a los sectores productivos, extractivos y de servicios, para reactivar y promover la agricultura y riego, pesca artesanal y acuicultura, minería, industria, turismo, artesanía y otros afines, así como las micro, pequeñas y grandes empresas, en el marco de la emergencia sanitaria, busca inyectar liquidez, reponer fondos de capital y viabilizar sus operaciones, cumpliendo obligaciones con sus proveedores y trabajadores a corto plazo.

El Estado otorgará garantía por un importe de treinta mil millones de soles (S/. 30 000 000 000.00), las condiciones para acceder a estos préstamos es no tener deudas tributarias mayores a 1 UIT al 29 de febrero de 2020, además, debe encontrarse en

categoría “normal” o “con problemas potenciales” en el sistema financiero, el plazo de los préstamos será hasta por 36 meses (incluyendo un periodo de gracia hasta 12 meses); la garantía cubre como máximo el monto equivalente a tres veces la aportación a Essalud declarada por la empresa, por todos los periodos tributarios del año 2019, o un mes de ventas promedio mensual del año 2019, para las microempresas se aplicará sólo el segundo criterio.

El día de hoy, COFIDE concretará el acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas, siendo las primeras Entidades del Sistema Financiero firmantes las siguientes: Banco de Crédito del Perú, Interbank, Banco Pichincha, Scotiabank, BBVA, Banbif, Banco de Comercio, Mibanco, Financiera QAPAC, Credinka, las cajas municipales de Cusco, Huancayo, Arequipa, Maynas, y la Caja Rural Raíz; los intereses después de subasta, oscilan entre 0.5% y 3%.

La preocupación de los micro y pequeños empresarios es que estos programas favorezcan realmente a los que más lo necesitan; y no sea una puerta de salida para que el tesoro público termine en manos de empresas improvisadas o una fría máscara para enriquecer a los gozados de solvencia económica; además, entre los beneficiarios deben estar empresas que cumplan los principios y derechos fundamentales de sus trabajadores, donde la percepción social sea positiva, sin priorizar a las que se dedican a la producción y comercio de productos peligrosos o que dañan la salud o que destruyen el medio ambiente; esperemos se maneje con transparencia y no favorezca sólo a un grupo minoritario de entes ya conocidos; no se quiere funcionarios corruptos, menos titulares que repitan la historia “Odebrecht aún le debe a COFIDE 228 millones de dólares”.

Negociando con buitres

unahALDÍA, 21 de mayo de 2020

Aves que se alimentan de animales muertos; en este caso, no solo sobreviven, sino que engordan a costa del dolor provocado por el SARS-CoV-2 (COVID-19).

A inicios de la pandemia, advenedizos realizaron compras desmedidas, generando exceso de demanda, ocasionando con ello una alteración económica que causó desabastecimiento, las empresas dedicadas al comercio de productos de primera necesidad optaron por lucrarse inmediatamente a través del alza de precios, todo por motivo de la especulación, lo que obligó a recurrir y sancionar este delito a través del artículo 234 del Código Penal, que recientemente se ha pedido ser modificado, donde se precisa que el productor, fabricante o comerciante que incremente los precios existentes en el mercado de los bienes y productos de urgencia para la vida, el cuerpo y la salud de las personas aprovechando una situación de mayor demanda por causas de emergencia o calamidad declarada por la autoridad competente, será reprimido con la pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de seis años y con 180 a 300 días multa.

Visto el incremento de contagiados, los precios de medicamentos para curar esta enfermedad se han incrementado hasta doce veces, en Piura, Loreto y Ancash, frente a ello el decano del Colegio de Químicos Farmacéuticos de Lima, Javier Llamaza Jacinto, considera que es a causa de inescrupulosos, que en alguna parte de la cadena de suministro se están quedando con la tajada más grande de la torta, la demanda ha superado a la oferta en cuanto a la

importación y producción; además pide que se evalúe la colocación de topes máximos en las ganancias del sector farmacéutico, con un margen de utilidad del 50% como máximo, falta decisiones del Estado para que no se abuse con la necesidad, exhortó.

Por lo pronto los entendidos han planteado reactivar el artículo 233 derogado en el 2008, del Código Penal, delito de acaparamiento, proponiendo sancionar al que provoca escasez o desabastecimiento de bienes de necesidad urgente para la vida y la salud de las personas, mediante la sustracción o acaparamiento con la finalidad de alterar los precios en su beneficio y con perjuicio de los consumidores, su sanción será una pena privativa de libertad no menor de cuatro años ni mayor de seis y con 185 a 360 días multa.

Estos seudoempresarios repudian la solidaridad, negocian con la pobreza de familias y el padecimiento de enfermos, se entiende a Stiglitz en su razonamiento, que no halla la teoría de la mano invisible de Adam Smith, cuando existen externalidades, como esta pandemia o cuando interviene el Gobierno, pues ahora no guía, ni a individuos ni a empresas, todos buscan su propio interés; regular estos fenómenos sociales sería un buen inicio de solución, se podría sancionar a quienes perpetran delitos como el de especulación y acaparamiento, es deber de funcionarios y políticos, hacer modificaciones para promulgarlos y ejecutarlos, buscando que estas decisiones comprometan favorablemente el bienestar común; es oportuno cambiar el estilo de hacer política, menoscabar los bolsillos de los poderosos con causas justas, orienta a la igualdad tan atesorada; elegir delicadamente a sus proveedores y aprender a negociar con ellos, se torna una obligación; no deje que los buitres ¡lo devoren!.

Propuesta de valor lovemark en tu negocio online

unahALDÍA, 28 de mayo de 2020

Como parte de la estrategia competitiva empresarial en tiempos de pandemia, recurrir a la venta de productos o prestación de servicios *online*, implica una mejora continua de la propuesta de valor.

Esta filosofía hace diferente y única a la empresa, es un recurso que transmite de manera objetiva y directa las ventajas que ofrece a los *stakeholders* (grupos de interés), en especial al cliente. Para definirla es importante especificar las necesidades que se desea satisfacer, conocer las características del producto y determinar el mercado objetivo; generar negocio por internet implica darle valor al servicio antes, durante y después de la venta.

Son pilares de valor, la calidad y el precio; a través de la matriz de crecimiento-participación, también conocida como matriz BCG (Boston Consulting Group), se conoce el producto y se posiciona en el mercado, distribuyéndolos en cuatro tipos. El producto estrella, los de gran crecimiento y participación alta en el mercado, es necesario potenciarlos; el producto vaca, son los imprescindibles y rentables, sin necesidad de mucha inversión; el producto incógnita, son los innovadores, sin certeza de su continuidad en el futuro, requieren inversión constante; y el producto perro, de baja venta, poco rentable, se debe decidir si se continúa ofreciendo o no, permitiendo utilizar esos recursos en productos más prometedores.

El mercado objetivo implica segmentar y diferenciar al cliente, definiendo su perfil, su clasificación se puede realizar a través del

método ABC. Donde A son los mejores clientes, fieles a la marca, pagan a tiempo, compran regularmente, son los que tiene que cuidar y de los que debe tener más; los B, son clientes que a veces no pagan a tiempo o que sus compras no son tan constantes, tienen potencialidad, es en los que podría trabajar y desarrollar para mejorar su desempeño. Los clientes C compran menos y tienen menor potencial, son menos leales y aprecian menos sus beneficios, el precio es más importante para este grupo. Los D son los malos clientes, son los que están en la “lista negra”, son un dolor de cabeza y deberían ser muy pocos, por la salud de su negocio.

Para crear un negocio *online*, es necesario habilitar canales de acceso fluidos, como páginas web, redes de información o comunicación telefónica, esto permitirá establecer una relación bidireccional de confianza con los clientes, con el objetivo de conocer su comportamiento y motivaciones de compra.

En la preventa se debe determinar claramente el producto o servicio, especificando gastos de envío, tiempo de entrega, posibilidad de devoluciones, recojo en tienda, ofertas, descuentos, etc; durante la entrega de pedido, es fundamental cumplir lo prometido, cuidar la imagen del producto y respetar los protocolos de seguridad; no olvidar el control posventa, que evita insatisfacciones, superar el rendimiento esperado por el cliente, es fidelizarlo; para finalmente invitarlo a participar en la toma de decisiones de la empresa.

El éxito de un gerente es lograr que la marca se convierta en *lovemark* (lealtad que va más allá de la razón), generando una propuesta de valor superior y sostenible, asociado a experiencias y vínculos emocionales con los clientes, la felicidad genera rentabilidad.

Se quedan en la calle

unahALDÍA, 11 de junio de 2020

Los despidos masivos y la suspensión temporal perfecta, están dejando a miles de trabajadores sin empleo.

Según nuestra carta magna, el derecho al trabajo en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, sin embargo, generaciones de políticos, han hecho casi nada, por mejorar las condiciones laborales, aflorando en estos tiempos de pandemia todas sus debilidades, como consecuencia de ciertas restricciones y el aislamiento social adoptados.

Parece no ser suficiente las acciones extraordinarias, de carácter económico y financiero, que se han tomado para mitigar los efectos económicos causados por el COVID 19. El fondo apoyo a la MYPE, donde se ha inyectado liquidez a los empleadores, no solo, para garantizar el capital de trabajo, sino también para cumplir obligaciones con sus trabajadores y proveedores, se aprobó el 35% de subsidio para planillas de remuneración, así mismo se amplió la prórroga para el pago de impuestos a la Renta y el programa Reactiva Perú está otorgando préstamos con tasa bajas de interés, todo con la finalidad de dar continuidad a la cadena de pagos y que los trabajadores no se vean afectados significativamente, pese a ello, la suspensión perfecta y los despidos han continuado.

Cuando quiebra una empresa supone la causa justa de despido de sus trabajadores, liquidando sus planillas sin la indemnización por despido arbitrario, y aportando solo los beneficios que por ley les corresponde (CTS, gratificaciones y vacaciones truncas), en bienes dinerarios o no dinerarios; pero muchos de estos sucesos son

estrategias que contradicen la responsabilidad social empresarial, evitando los pagos que implica una liquidación formal.

Los representantes del Ministerio de Trabajo comunicaron que, casi 30 000 empresas solicitaron la aplicación de esta medida extraordinaria de suspensión temporal perfecta, donde el trabajador no presta sus servicios y el empleador no paga su remuneración, de ser aprobadas, alrededor de 250 000 trabajadores, se quedarían sin beneficio alguno hasta octubre de este año, si es que no se prolonga.

Las figuras legales antes descritas débilmente se sobrepone en nuestra sociedad, ya que no existe una normativa especial aplicable durante el estado de emergencia nacional. Lamentablemente en Perú a diferencia de otros países como Chile no existe un seguro por despido, bajo esta situación de caso fortuito o fuerza mayor.

El Proyecto de Ley N°5039/2020-CR, se encuentra en cartera, cuyo objeto es evitar la finalización del vínculo laboral, por determinación unilateral del empleador, durante el estado de emergencia sanitaria, para trabajadores de régimen privado y público, incluyendo las modalidades de duración determinada (CAS y locación de servicios), con ello se brindaría a los trabajadores una adecuada protección de su continuidad laboral durante el estado de emergencia.

No resulta legítimo el proceder de empresas que tuvieron diversas formas de subsidios, ayuda fiscal y apoyo financiero, por ello, se deben generar, medidas excepcionales, que protejan los derechos constitucionales del trabajador. Mientras autoridades y funcionarios descansan en sus hogares gozando de una remuneración por encima del promedio, otros trabajadores sufren carencias que afectan su entorno familiar, quedándose, literalmente en la calle.

De homo sapiens a homo economicus

unahALDÍA, 18 de junio de 2020

Teoría tratada por el nobel en economía Richard Thaler en su libro “Portarse mal. El comportamiento irracional en la vida económica”.

Aristóteles se atribuía la frase “El hombre es un animal racional”, pero en realidad ¿seremos completamente racionales?, nuestros diversos matices al actuar y comportarnos no permiten la evolución de *homo sapiens* a *homo economicus*.

La realidad es que el ser humano actual se ha llenado de pensamientos deseosos, con confianza excesiva, un efecto falso de consenso donde se espera que todos estén de acuerdo, la maldición de creer que sabe algo, no le permite imaginarlo de otra manera.

A diferencia, el homo *economicus* o *econs*, tienen preferencia estable en el tiempo, predice y aprende rápidamente, define el contexto disfrazado, no le gusta los ambientes estáticos, prefiere la competencia perfecta y tiene conocimiento que todos son heterogéneos, estudia la cognición humana a través de la psicología, sus reacciones y sentimientos; que todos tienen una memoria sesgada y selectiva, que hay decisiones racionales y reales.

Los *econs*, conocen tanto de economía como el mejor economista, no tienen problemas de auto control y hacen pronósticos perfectos, en los negocios desarrollan modelos de comportamiento más emocionales, ya que sabe que sus clientes son *sapiens*, siempre venderán al precio que mejor les parezca y se saldrán con la suya.

Los modelos más fáciles de desarrollar son los de selección racional, donde se obtiene aritméticamente un resultado exacto, esa

economía es clásica; ahora resulta más complicado pronosticar la cantidad de compras semanales de un sapiens, que va al mercado a comprar comida cuando tiene hambre o después de darse un banquete.

En la actualidad la economía es un experimento de interacción, los sentimientos juegan un rol importante, así como las relaciones interpersonales, lo que ha resultado un problema para la economía. Este análisis de psicología, resulta complicado, las damas se compran una prenda y se la ponen solo una vez, la causa resulta irracional, el color no le gusta, no está a la moda, otra tiene la misma prenda, ¿para qué se la compran?, no hay consistencia en sus preferencias.

El consumidor puede ser un *econs*, quien busca la maximización de sus utilidades, que fácilmente conjetura estrategias de venta, analiza los cambios en la oferta y la demanda, predice alza de precios a causa del mercado o la falsa habilidad del empresario.

El ser humano actúa muchas veces de manera ilógica, contradiciendo los supuestos básicos de la economía, aprender de los *econs* a tener calidad económica, tomar decisiones más inteligentes, buscar obtener mayores beneficios con menor esfuerzo, dejando de lado los aspectos emocionales, es el principal objetivo.

El momento de la verdad

unahALDÍA, 25 de junio de 2020

Es un instante para conquistar al consumidor, su estrategia es utilizada por una administración moderna y de calidad.

La pandemia ha generado una recesión económica mundial, más en nuestro país, y con ella una explosión tecnológica que no se puede eludir, esta transformación es un reto de innovación y desarrollo constante, ahora el consumidor es un ente más exigente, le basta hacer click para acortar distancias y acceder a todo tipo de información; interactúa entre marcas, compara precios, analiza ventajas y desventajas, convirtiendo la venta en todo un desafío empresarial.

Para Carlzon, pionero del concepto de “momentos de la verdad”, “a los clientes debemos de tratarlos de una forma distinta, porque a nadie le gusta ser tratado como uno más, sino como alguien distinto, un cliente único diferente a todos los demás”. Enfatiza en el desarrollo de un programa de administración de calidad, con la pirámide invertida, donde los empleados son gerentes y tienen la potestad de mostrar todas sus cartas, otorgando un trato diferenciado y de acuerdo a su necesidad.

El proceso de decisión de compra, se divide en 4 momentos: Estímulo, Zmot, Fmot, y Smot; traduciéndose los 3 últimos como Momento cero de la verdad, Primer momento de la verdad y Segundo momento de la verdad; respectivamente. El objetivo es propiciar que cada instante con el cliente sea un encuentro positivo, que genere opinión favorable de la calidad del producto o servicio. No es solo satisfacer, es cautivar y entregar más de lo el cliente espera recibir.

Hoy en día los consumidores tienen nuevos hábitos, por su seguridad y salud, adoptan la modalidad de compra online. El momento del estímulo, es la necesidad de compra para lograr satisfacción; no necesariamente por un contacto humano, puede ser a través de espacios virtuales; por ello es importante la presencia digital de las marcas, su fácil localización y exposición creativa, con diseños visuales y auditivos, se expongan el producto con mayor seducción.

La inversión en valor intangible puede generar una respuesta emocional positiva, recuerda que, bajo esta modalidad de compra, el consumidor cuenta con el total control y su decisión enrumbará al éxito o fracaso del negocio.

Cuando realizan investigación, es el Momento cero de la verdad o Zmot “*Zero Moment of Truth*”, el cliente primero escucha sobre una marca, luego obtiene más información en medios digitales, como visitas a páginas web, con acceso a preguntas y respuestas, chats amigables las 24 horas, videos; le resulta importante la cantidad de “Me gusta” de un fanpage de Facebook.

El Fmot, es la consideración, aquí el cliente acepta o rechaza la venta online, concilia las condiciones, para continuar con el Smot, que es la compra propiamente dicha y la experiencia de su uso, esto genera una continua relación, a través de redes sociales, correos electrónicos u otros.

Cuando llega el momento de la verdad se pone a prueba la imagen de la empresa, que mucho depende de la capacidad de los trabajadores para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión, que estreche lazos y genere un círculo virtuoso, caso contrario el encuentro fallido generará una cadena de actitud toxica,

será un círculo vicioso. Iniciar o levantar un negocio, es un gran sacrificio; estrategias hay muchas, como Brian Tracy lo dice en su libro, siempre hay oportunidad para iniciar “El Camino hacia la Riqueza”.

¿Cuántas contabilidades existen?

unahALDÍA, 16 de julio de 2020

“La contabilidad es un instrumento de comunicación de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa, sujeto a medición, registración e interpretación para la toma de decisiones empresariales” manifiesta Teran.

Según Thompson, el objetivo de la contabilidad es proporcionar información; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la empresa u organización, con relación a sus metas. Sabemos que la primera empresa es la familia, de la cual somos socios; es por ello que conocer, controlar y tener información detallada y ordenada es muy importante, tanto en el ámbito personal como empresarial.

En lo personal, existe la contabilidad mental, donde Thaler indica que es engañosa por su inexactitud, ya que es un registro cerebral, con tendencia al olvido; por lo que se recomienda, llevar control a través de una agenda física o electrónica, donde se registre, de manera detallada sus ingresos y egresos económicos; se contabilice sus contactos adicionando sus datos generales y específicos; sus eventos laborales, académicos, sociales; entre otros. Estos ayudarán a una buena toma de decisiones, que genere independencia financiera y emocional.

En lo empresarial, según Valdivia, existe un sinfín de contabilidades y es cierto, la preocupación de los contadores por ser más accesibles a los usuarios, el avance científico y tecnológico, exige mayor especialización. Existe la contabilidad científica, que está orientada a la lógica y las matemáticas, podemos nombrar a la contabilidad: analítica, matricial, de la eficiencia-eficacia, de la innovación, de la calidad, de la productividad, del valor agregado, del throughput y de la competitividad.

En el área tecnológica, donde la rapidez es su mayor fortaleza tenemos la contabilidad: técnica, virtual, on-line, sistémica, holística, helicoidal, outsourcing, benchmarking o comparada, integral, corner o de esquina. Si nos referimos a empresas y sectores económicos, entre las más relevantes y peculiares tenemos a la contabilidad: minera, hotelera, turística, agrícola, pesquera, farmacéutica, hospitalaria, inmobiliaria, comercial e industrial.

Respecto a la gestión pública, tenemos a la contabilidad gubernamental o pública, según niveles de gobierno y competencias: municipal, regional, fiscal, aduanera, aero-portuaria, portuaria, marítima, presupuestal, forense. A nivel internacional la contabilidad es: de retail, de franquicia, de joint-venture, de empresas transnacionales, de agencias en el exterior, de sucursales en el extranjero, corporativa, de distribución internacional, de export ó import, internacional.

En la contabilidad de servicios, tenemos: a la educativa o de educación, de marketing, de ventas al menudeo, crediticia, fiduciaria, informática o mecanizada, de impuestos diferente a la contabilidad fiscal, de stakeholders, de cooperativas, de organizaciones de servicios. Dentro de las contabilidades especiales están: aero-

espacial, por actividades, centralizada, de posición, del autónomo, de la matriz o de la compañía controladora, sub-marina o subacuática, de flujo y de intangibles.

Si nos referimos a nuestro entorno físico, tenemos a la contabilidad: humana, del conocimiento, laboral, heurística, teleológica o proyectiva, del régimen especial, del consumo, del cliente o relacional laboral, ambiental o medio-ambiente (contabilidad verde) y la contabilidad social.

La contabilidad contribuye a generar conocimiento de un ente, para tomar decisiones que lo enrumben al éxito, es por ello que todos debemos conocer un poco más de lo normal respecto a esta, con la finalidad de defender intereses propios enmarcados en el cuidado de nuestro patrimonio. Finalmente, existen innumerables contabilidades financieras y no financieras, todas ellas son una sola y su fundamento se basa en principios de la contabilidad generalmente aceptados.

Detrás del Acuerdo de Bruselas

unahALDÍA, 30 de julio de 2020

El acuerdo de Bruselas, más que una unión política, resulta una integración mercantil.

El shock del coronavirus, ha afectado a todos los países, y en ese afán, la Unión Europea, busca mecanismos de recuperación y resiliencia. A diferencia de años pasados donde cada uno velaba por los suyos, reinando el egoísmo; hoy buscan una unión supranacional, a través de un endeudamiento en común y de responsabilidad solidaria.

Se pusieron de acuerdo, a pesar de las opiniones extremas: por un lado, los que validaron las ayudas masivas para las naciones más afectadas y, por el otro, los llamados países “frugales” (Austria, Dinamarca, Suecia, Países Bajos y su aliado de Finlandia), quienes sostenían que el desembolso sea en préstamos y no en subvenciones no reembolsables.

Después de 90 horas consecutivas de reuniones, los líderes de los 27 países de Europa, determinaron cerrar el presupuesto del bloque hasta 2027 por 1.8 billones de euros, incluido el Fondo de Recuperación de 750.000 millones de euros financiado con deuda común, de los que 390.000 millones se entregarán a través de subvenciones y 360.000 millones en préstamos; amortización que se realizará durante 30 años.

La recuperación de este dinero, tiene varias opciones: la introducción de un gravamen sobre el plástico no reciclado que tendrán que pagar los Estados; una tasa digital para 2021 que será propuesta por la Comisión Europea, un sistema de ajuste de carbono

en frontera para 2023, a través de peajes, y que, según la agencia EFE, “permite igualar el precio de importaciones desde países con estándares medioambientales más laxos al de la producción europea”.

El euro, tiene un sistema de política monetaria, que mide el uso de la cantidad de dinero, es decir la oferta monetaria, como variable para controlar y mantener la estabilidad económica, con la finalidad de evitar la subida de precios, que genera una inflación y como consecuencia el desempleo. Este hecho es casi una cesión de soberanía otorgada por sus integrantes.

A pesar de las oposiciones de la ultraderecha europea, que consideran esta decisión como una deuda que abonaran los mercados, para otorgar “regalos” al sur de Europa; las expectativas dicen lo contrario, los inversionistas se alistan para intervenir en la bolsa de valores y el euro pasa por su mejor momento, se ha valorizado.

Lo cierto es que, para responder a la pandemia, este desembolso, ubica a la Eurozona en una movilización de recursos por encima de EE.UU. y China. Todo con el objetivo de destronar la moneda global del dólar; por ejemplo, a través del yuan se tiene la capacidad de aplicar estrategias, como la devaluación, que hace más competitivo sus productos por la desvalorización de sus precios; o el euro que con sus subvenciones disminuye el costo del producto, pudiendo venderlos a un bajo precio, estos movimientos han generado una disminución del valor del dólar.

Esta lucha comercial, entre la Unión Europea con su euro y su integración mercantil, EE.UU con el poderío del dólar, China con la devaluación del yuan y su capacidad amplia de exportación; genera

en el Perú y países latinos, por un lado, inestabilidad en sus monedas, esto puede traducirse en una variación de tipo de cambio inesperado y súbito; y por el otro, la posibilidad de ampliar la demanda en las exportaciones e inclinar la balanza comercial a nuestro favor.

El misterio de la información ausente

unahALDÍA, 06 de agosto de 2020

Con los años la economía se ha vuelto cada vez más abstracta y divorciada de los acontecimientos del mundo real, nos menciona Ronald H. Coase, en su obra “La tarea de la sociedad”.

Leer a Hernando de Soto, nos obliga a aterrizar en la realidad, menciona a países en vías de desarrollo, donde nadie puede identificar quien es dueño de que, las direcciones domiciliarias no pueden ser fácilmente verificadas, la gente no puede ser forzada a pagar sus deudas, y donde las reglas que rigen la propiedad varían de barrio en barrio e incluso de calle en calle; inmediatamente imaginamos a nuestro Perú.

Esos ciudadanos pobres, con una agricultura marginada, quienes resaltan por la desigualdad y el desamparo, son ellos los que poseen mucho más de lo que jamás han imaginado, pero lo que tienen no está representado en un valor, es un capital muerto.

Sus activos son sus propiedades (negocios, terrenos, casas), los obstáculos de la legalidad para formalizarlos, compelen a una revolución sorpresa, con cambios radicales, donde se pueda oficializar todo, en términos de propiedad. Es importante bloquear la burocracia de nuestras instituciones registrales que solo contribuyen

a engrandecer el sector subcapitalizado, lo que ha orillado a convivir en anarquía, en un marco fuera de la legalidad, “informales”, para los conocedores.

Es increíble, cuanto capital muerto tiene nuestro país, solo concentremos en la propiedad inmueble, los diversos obstáculos legales para su formalización, impiden fluidez de financiamiento, peor en estos tiempos de pandemia, donde la creatividad es un gran recurso, que debe ser respaldado con dinero.

Dentro de todo este desorden, hay quienes buscan una economía formal, pero que también ha sido atrofiada, por los trámites de la burocracia y otros intereses, quienes más pronto de lo que imaginamos, pasarán la delgada línea y se convertirán en informales.

Ni los formales, ni los informales son el problema; ellos son la solución para salir de este abismo económico. Es útil el mensaje de Conwell, los líderes de los países sub desarrollados no necesitan buscar en extranjeros la solución, no se necesita hipotecar nuestro país a instituciones financieras internacionales, que solo buscan fortuna.

En medio de esos barrios, calles y pueblos olvidados, hay mucho dinero en capital muerto, listo para ser utilizado, es una obligación desentrañar ese misterio y hacer que la información exista, que todo terreno este delimitado correctamente, con propietario de titularidad legal y de forma pública; es garantía suficiente para préstamos, que darían soporte e impulsarían hacia adelante al ciudadano emprendedor, luchador y sacrificado; resulta significativo, más en este periodo de recesión, formalizar estos activos, transformando el capital muerto en capital vivo.

Sugar CRM gestor de negocios

unahALDÍA, 13 de agosto de 2020

CRM Customer Relationship Management o Gestión de las Relaciones con los Clientes, consiste en utilizar tecnología para automatizar y sincronizar los procesos de su negocio, en especial las ventas, servicio al cliente y soporte técnico.

La tecnología y la conectividad han desarrollado un papel fundamental en todos los ámbitos de la empresa, la cual debe ahora enfocarse en el cliente como centro neurálgico de su actividad. Con este gestor se espera crear valor para acercar al cliente, logrando un beneficio para ambas partes.

Durante los últimos años, las empresas han utilizado sistemas demasiado complicados, demasiado caros, o ambas cosas; por la situación en la que atravesamos, la relación con los clientes a través de la tecnología resulta más que importante.

En el negocio se hace común depender de las hojas de cálculo, correo electrónico o aplicaciones que a nadie le gusta usar; Sugar CRM es una aplicación extremadamente fácil de utilizar, se adecua a las necesidades de la empresa, con un nivel de apertura sin precedentes.

Gracias a esta herramienta, las empresas pueden gestionar todas sus relaciones empresariales, incrementando la eficacia del marketing, aumentando los beneficios por ventas y ofreciendo asistencia a los clientes existentes. Busca encontrar, atraer y ganar nuevos clientes; retener o mantener clientes actuales de una empresa; recuperar antiguos clientes y reducir costes de marketing y servicio al cliente.

Ofrece una experiencia familiar para los usuarios. Si ya conoce Facebook, LinkedIn, Google apps, se sentirá cómodo con Sugar CRM, integra, simplifica y reduce la cantidad de pasos necesarios para realizar las tareas habituales, es intuitivo y permite a los empleados encontrar información con rapidez y actuar.

En un solo clic, se puede realizar funciones de gestión de oportunidades comerciales o leads, e-mailing, telemarketing, social media marketing e inbound marketing, permite que su empresa se posicione y transforme la experiencia del cliente, permitiendo interacciones altamente personalizadas.

Sugar CRM, es uno de los mejores gestores de negocios; encontramos también a Suma CRM, Efficacy, Salesforce, Karma CRM, Zoho CRM, Netsuite, Allprowebtools, Hobspot, Pipedrive, Wyn Pyme, Microsoft Dynamics CRM, Molecule CRM, Prosperworks, Batch Book; todas estas herramientas, mejoran la estrategia comercial, generando mayor rentabilidad y satisfacción en el cliente.

Por las circunstancias actuales, resulta una obligación la implementación de innovaciones en los negocios, estas herramientas son usadas generalmente en grandes empresas, pero que fácilmente se pueden aplicar a pequeñas y medianas empresas, lo importante es encontrar la capacidad de relacionarse fluidamente con el cliente, siendo una buena opción cualquiera de estos gestores CRM, ya que sus funcionalidades son semejantes.

Quiero Dónut

unahALDÍA, 20 de agosto de 2020

Vivimos en un planeta agotado ambientalmente, el capitalismo actual no es sostenible, necesitamos cambiar la meta de nuestra economía perpetua, privilegiando la búsqueda del equilibrio entre las necesidades humanas y los límites planetarios la Tierra.

La mayoría no sabe o no le interesa resolver problemas en acción colectiva, depreda su entorno a pesar de ser “racional”, Kate Raworth es la autora del modelo económico “Dónut”, representado en una imagen sencilla, en el anillo interior se encuentran las necesidades básicas para el bienestar del ser humano, en el exterior se encuentra el techo ecológico y los puntos de inflexión que son amenaza para el planeta y en la masa el equilibrio donde se satisfacen necesidades y se cuida el medio ambiente.

Se centra en el cuidado de nueve aspectos ambientales globales, a los que considera el techo ambiental: cambio climático, acidificación de los océanos, contaminación química, descargas de nitrógeno y fósforo, consumo de agua dulce, reconversión del suelo, pérdida de biodiversidad, contaminación del aire y agotamiento de la capa de ozono.

Los límites sociales que cuidan al ser humano, son el centro del Dónut, la base social que busca la eliminación de la pobreza, ahí encontramos nueve dimensiones: agua, ingresos, educación, resiliencia, participación, empleo, energía, equidad social, equidad de género, salud y alimentación.

La economía del Dónut establece principios generales para orientar a los ciudadanos del siglo XXI hacia un espacio justo y seguro que se encuentra entre el piso social y el techo ambiental del

planeta. Existe un límite superior para toda actividad, por más que empresas poderosas quieran negarlo, nuestro planeta es finito.

Basta un cálculo sencillo para darnos cuenta, que nuestros recursos no logran reproducirse al nivel de nuestro consumo, que el cambio tecnológico ha incrementado la productividad empresarial. Si así estamos ahora, imagínense de aquí a algunos años, eso nos invita a reflexionar.

Este modelo puede ser una buena opción lo importante es obtener resultados palpables, se ha cuidado el tema social y ambiental en documentos, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas ¿realmente nos han sacado de la pobreza? ¿han cuidado el planeta?, el progreso no está en el agotamiento, sino en la reposición de nuestros recursos.

Empresas extractivas, de transformación o servicios, en lugar de simplemente hacer menos daño al medio ambiente, deberían rediseñar sus industrias, reponiendo los recursos que consumen.

La ciudad de Ámsterdam anunció que adoptaría el Modelo Dónut para relanzar su economía post coronavirus y lograr su objetivo de ser 100% circular de cara a 2050, es un importante ejemplo, su revolución nos demuestra que existe límites y que quiere salir de un ambiente suicida, para proteger a las actuales y futuras generaciones.

El valor de la economía del Dónut entrega al público un lenguaje y una brújula que conduce a facilitar y puntualizar el diálogo para reconstruir el sistema económico, político y social dominante. La situación lo amerita, como Raworth nos dice “Prosperar significa que nuestro bienestar está en equilibrio. Este es el momento en que conectaremos la salud corporal con la salud planetaria”.

Prefiero navegar en océano azul

unahALDÍA, 27 de agosto de 2020

La mejor estrategia para sacar del juego a la competencia no es competir directamente con esta, sino, por el contrario, no competir. En vez de tratar de superar a la competencia con el fin de obtener una porción de un mercado existente, “océano rojo”, lo mejor es buscar un “océano azul”, nos menciona Carlos Chirinos.

Hoy en día las organizaciones se enfocan en destruir a la competencia, dejando de lado la importancia de ubicarse dentro de una buena posición en el mercado, es necesario y crucial generar una propuesta de valor de acuerdo a nuestro entorno.

Existe en el mercado menos diferencias significativas entre productos, es preocupante el nivel de estandarización, a medida que las marcas se parecen más entre sí, los clientes toman decisiones de compra orientadas a menor precio, agudizando una guerra que ocasiona caídas en los márgenes de beneficios. El éxito de emplear esta estrategia comercial del océano azul, está enfocado en salir de la forma convencional, dejar de competir, innovar y diferenciar tu valor.

Alejarse de la competencia a muerte, donde los grandes empresarios buscan asfixiar al pequeño hasta morir, evitar el mercado donde se encuentra la mayoría de las industrias existentes por décadas, mirar de lejos a aquellas empresas que venden un mismo producto, la competencia que se basa en el precio, resulta sangrienta, debemos salir de ese océano rojo.

La estrategia del océano azul, desarrollada por Kim y Mauborgne, conduce a las organizaciones a generar un nuevo espacio

de mercado en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento sostenible, procurando disminución de costos, gastos y generando aumento del valor de los productos.

Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues ella está en otro mar y en este nuevo mar las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Existe una infinidad de productos de aseo personal para la mujer clasificados de acuerdo a las diferentes necesidades de la persona, un océano difícil, rojo intenso, pero la compañía Quala, en ese entonces, cambia el horizonte y crea una gama de productos para hombres “Ego”, este es un claro ejemplo.

Del mismo modo, Casella Wines desarrollaba la dinámica de la industria del vino centrada en atraer al cliente sofisticado; buscando un nuevo nicho de mercado, empezó a identificar al cliente que es totalmente inverso al consumidor de vino, aquellas personas que disfrutaban de una cerveza, ron u otro, en sí, los no amantes del vino, gracias a ello nace “Yellow tail” un vino fácil de beber y elegir, cuya filosofía es la diversión y la aventura.

Visto de manera sintetizada, lo que esta estrategia comercial plantea es buscar un producto o servicio con valor innovado, creando así un nuevo mar, es decir, un nuevo nicho de mercado. Yo prefiero navegar en océano azul ¿y Ud.?

Portarse mal

unahALDÍA, 10 de setiembre de 2020

Libro escrito por el novel de economía en el 2017, Richard H. Thaler. La teoría de la economía clásica no ha considerado el comportamiento irracional en el ámbito de su investigación. Las evidencias indican que el ser humano no actúa siempre guiado por criterios racionales y es propenso a cometer errores.

El autor considerado uno de los pioneros de la psicología económica, aborda la evolución y los hitos de esta disciplina. Su libro contiene ocho partes y narra distintos casos y situaciones donde la economía se enlaza con los sentimientos.

Para tomar una decisión de compra, no solo se valora el precio o la calidad, también se asocia a deseos, valores, miedos, prejuicios o afectos. Por ejemplo para el ser humano eliminar una opción, produce una mejora en la situación ¿porque nos alegramos de que los helados estén escondidos? porque nos evita caer en tentación o ¿porque ponemos el despertador lejos de nuestro alcance? para eliminar la posibilidad de alcanzar con el brazo y detener la alarma fácilmente. Estos ejemplos tienen en común la ausencia del autocontrol, para la economía tradicional este es un problema inexistente.

La famosa “mano invisible” de Adam Smith, también desarrolla una economía del comportamiento, el mismo que fue descrito en el libro “Teoría de los sentimientos mortales”, en ella se resume que “el placer que podamos experimentar de aquí a diez años nos interesa muy poco, en comparación con el que podamos experimentar hoy”, su intuición sensata convierte la mano invisible

en una mano inquieta.

¿Hay que calcular el valor presente de los beneficios sociales que empezarán a recibir dentro de veinte años? ¡fácil! ¿detenerse con un grupo de amigos para tomar cervezas y gastarse el dinero destinado a la comida? ¡jamás! para algunos. Este patrón evolutivo de la teoría económica demuestra que tenemos un mal comportamiento en el mundo real.

Los negocios estacionales, generalmente aprovechan el pánico de los clientes; se sabe que en ciertas épocas algunos productos se elevan de precio, sin embargo, no se previene y se compra justo en época de alza o aquellos “descuentos secretos”, que solo se les otorga a pocos; para los clientes esta situación resulta más que incómoda.

Una rebaja de un 10% no parece gran cosa, para algunos es una diferencia casi insignificante, pero que pasaría si la reducción del precio pasa a llamarse “reembolso”, el consumidor tiende a pensar en este 10% como una cantidad aparte, lo cual intensifica su importancia.

En una tienda, las existencias de las populares muñecas Repollo llevan un mes agotadas, pero una semana antes de navidad, descubren que aun guardaban una en el almacén. El dueño de la tienda sabe muy bien que muchos clientes están muy interesados en comprarla, por lo que decide organizar una subasta para vender esa última muñeca al mejor postor ¿qué le parece esta estrategia? para la mayoría resulta injusta. Tanto compradores como vendedores perciben los términos comerciales a los que se han acostumbrado como un derecho adquirido, esa percepción de justicia se debe cuidar celosamente.

La economía lineal se une a la psicología, resultando que el ser

humano suele portarse mal en el mundo económico, a pesar de su sensatez, no toma decisiones racionales, casi siempre pasa la delgada línea del consumismo extremo y la satisfacción por en encima de lo necesario.

Nos querían hacer perro muerto

unahALDÍA, 24 de setiembre de 2020

Lo más parecido a un delito, casi como robo porque hay una intención de apropiarse de algo ajeno sin el ánimo de pagarlo, tipificar esas conductas dándole la gravedad que merece, midiendo el daño que ocasiona a nuestro país, es una responsabilidad ineludible de nuestras autoridades.

El Tribunal Constitucional rechazó el pedido de inconstitucionalidad interpuesto por el Colegio de Abogados de La Libertad, que buscaba la prescripción de las deudas tributarias por un importe de S/. 9, 256 millones. La SUNAT recauda dinero para todos los peruanos con la finalidad de cubrir sus necesidades y más ahora en tiempos de pandemia; esta institución se encuentra empoderada para ejecutar esos cobros, las empresas millonarias deben pagar sus impuestos al igual que lo hacen todos los contribuyentes de este país sin ninguna distinción.

Estas deudas datan desde el 2012 y en algunos casos desde mucho antes ¿a qué se debe? ¿la culpa es de los empresarios?, déjeme comentarle que no, la responsabilidad recae sobre la administración pública. Estas empresas con personería jurídica se defienden al igual que una persona natural, presentan informes, quejas, impugnaciones,

solicitan ampliación, cruce de información, medidas cautelares, aportan pruebas; cada uno de estos procesos encuentran respuesta después de interminables periodos.

¿La legislación tributaria en el Perú es blanda? Más que blanda, ¡oscura!, nuestros representantes por años han favorecido a través de leguleyadas a estas empresas millonarias, resulta sencillo crear una ley donde las deudas con el Estado no prescriban. Se exige una fiscalización a los funcionarios públicos inmiscuidos en extender estos procesos de cobranza, y a la vez a los funcionarios de SUNAT que cumplan su labor y sean más diligentes, ¡basta ya de perder tiempo y dinero!

Judicializar una deuda tributaria, para no cumplir con el país, ha sido la mejor estrategia para estas organizaciones. Este precedente motiva a la SUNAT, para resolver estos casos en menor plazo de lo que los faculta la ley, para que no exista dilación en la resolución del proceso y así evitar comentarios como “la SUNAT demoró más de tres años en dar respuesta”.

La justicia que tarda no es justicia. Los que fomentan la inversión privada y la libertad de empresa, con reglas claras, están de acuerdo en que estas deudas no prescriban; si al pequeño deudor lo embargan inmediatamente, porque no hacerlo a empresas que han lucrado con nuestros recursos, que se aplique la imparcialidad es un derecho.

Será difícil creer que la SUNAT pueda cerrar la Compañía de Minas Buenaventura, Scotiabank Perú, Telefónica, Latam, Odebrecht entre otros. Que este precedente, no confunda a los empresarios, alargar el tiempo de la deuda tributaria, no favorece a la prescripción; la SUNAT cuenta con una figura legal denominada

responsabilidad solidaria, que asocia a los altos directivos con la obligación, son ellos los que asumen la deuda y lo hacen sin lugar a reclamo. En el Perú no se puede hacer perro muerto con las deudas tributarias.

¿Existe el capitalismo sostenible?

unahALDÍA, 01 de octubre de 2020

Estamos en presencia de una lucha a escala mundial por determinar cómo serán definidos y utilizados el “desarrollo sostenible” o el “capitalismo sostenible”. En el discurso sobre la riqueza de las naciones, se manifiesta que la “sostenibilidad” es, ante todo, una cuestión ideológica y política, antes que un problema ecológico y económico (O’Connor, 2000).

El ser humano acumula riqueza, es decir guarda lo que sobra de lo que no necesita. La insatisfacción que sufre gran parte de la humanidad por el ímpetu de asegurar una “vida digna”, basado en la propiedad privada, el mercado y la exageración, sin medir el deterioro del medio ambiente a consecuencia de los estilos de vida, es lo que conocemos como capitalismo.

Gran contrariedad existe en el discurso sobre la “sostenibilidad” y los movimientos ambientales, que cuentan con apoyo de capitalistas que buscan reverdecerse, mejorando su imagen. Se necesitan reformas en sus prácticas económicas, preservar la vida silvestre, mejorar las condiciones atmosféricas, modificar la estructura de consumo. Para ello se debe acortar la brecha entre el discurso verde y el capitalista, que lo único que hacen es enfrentarse.

A pesar de crear, mejorar y modificar conceptos como “empresa verde”, “producto verde”, “consumo verde”, etc. Desde el punto de vista económico y social, el capitalismo puede prevalecer poco tiempo; pero desde el punto ambiental, las evidencias favorecen a que el capitalismo no es sostenible, según Marx, una economía capitalista implica reproducción, expansión; la sostenibilidad es mantenimiento, lo que resulta irrealizable.

Según diversas teorías, el capitalismo no puede permanecer inmóvil, se expande o se contrae; acumula o muere. La sostenibilidad capitalista busca ganancias y crecimiento, las que son mínimas o no existen, cuando de mantener la naturaleza se trata. Ciertamente una cuestión importante es cómo se logra el tránsito desde un capitalismo inhumano y ecocida a una economía del bien común. Suele denominarse a esta cuestión: “el problema de la transición” (Cantalapiedra, 2013). Este cambio implica un vínculo estrecho entre los mecanismos sociales y la meta perseguida.

Actualmente, el capitalismo es abiertamente incompatible con la sostenibilidad, ya que este sistema económico crece y abarca mayor parte del ecosistema. Su crecimiento se basa en la creación de necesidades; bienes de consumo masivo que producen mayor cantidad de externalidades que el goce y disfrute del producto en sí.

El capitalista contiene una paradoja: crea bienes que se transforman en males, ya que todo bien, superada cierta escala, se transforma en mal (Elizalde H., 2014). No es cuestión solo de revolución, hay que tomar conciencia, analizar de manera crítica, modificar el sistema que sustenta nuestra economía, que es incompatible con un futuro viable para el planeta y las generaciones futuras.

Jeffrey Sachs afirma que “el desarrollo sostenible es ante todo un ejercicio de resolución de problemas”, y efectivamente eso es en lo que se ha convertido el desarrollo sostenible. Sin embargo, pienso que este debería ser ante todo un ejercicio de prevención de problemas (García, 2017). El capitalismo no será sostenible mientras deje de lado el aspecto ambiental, quizá la solución está en nosotros, en cambiar la percepción de nuestra existencia y la relación que tenemos con las diversas formas de vida.

Referencias bibliográficas

- Cantalapiedra, Á. (2013). Necesidades y caminos (no capitalistas) para su satisfacción sostenible. *Revista de Economía Crítica*, 16, 167–194.
- Elizalde H., A. (2014). ¿Es sustentable ambientalmente el crecimiento capitalista? *Boletín CF+S*, 0(38/39), 195–203. http://polired.upm.es/index.php/boletin_cfs/article/view/2641/2707
- García, G. V. (2017). Cambio climático, desarrollo sostenible y capitalismo. *Relaciones Internacionales*, 34, 95–105. <http://www.relacionesinternacionales.info/ojs/issue/view/34.html>
- O'Connor, J. (2000). ¿Es posible el capitalismo sostenible? *Papeles de Población*, 6(24), 4–35. <http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v6n24/v6n24a2.pdf>

El diamante de Porter

unahALDÍA, 08 de octubre de 2020

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica (Porter, 1990).

La pandemia obliga a ser competitivos, lo que dependerá de la capacidad de innovar y mejorar nuestras industrias; para ello se debe proponer retos, mucha presión, ya que existen rivales fuertes y dinámicos; y clientes muy exigentes. Si bien es cierto ninguna nación puede ser competitiva en todo, determinar cierto sector en nuestro entorno, sería más estimulante y progresista.

Este modelo determina las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. El modelo del diamante se relaciona con cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Los clusters son fenómenos competitivos que aplican de manera estratégica el diamante de Porter, se puede citar como ejemplos a la insulina en Dinamarca, flores en Holanda, corcho en Portugal, autos de carrera en Inglaterra, calzado y prendas de vestir de alta moda en el norte de Italia; el en Perú resalta la minería, la pesca, el café, el pisco, la gastronomía, etc.

Porter propuso un modelo que analiza la razón que vuelve a algunos estados más competitivos y el por qué algunas industrias dentro de los estados lo son más que otras (Sánchez et al., 2019).

Estas fuerzas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y finalmente la rivalidad entre competidores existentes.

Competir por primera vez en un mercado, expone a las empresas a ciertos obstáculos y dificultades, como las economías de escala que obligan a reducir costos; la diferenciación del producto a través de la creación de una marca; las necesidades de capital debido a gastos no recuperables como publicidad; acceso a canales de distribución; la intervención del gobierno quienes pueden restringir su acción.

Los proveedores y clientes pueden determinan el precio y calidad; ambos tienen cierto nivel de negociación sobre un sector, lo importante es que no logren influir adversamente en las decisiones de la organización. Otro condicionante de posibilidades son los productos sustitutos, que generan un tope en los precios y amplían la brecha en el costo.

Los competidores manifiestan rivalidad directa o indirectamente, esto es por la lucha para ganar una posición en el mercado; utilizan estrategias, como la competencia de precios, introducción de productos nuevos, tácticas de marketing. El éxito competitivo consiste en interactuar con estas situaciones adecuadamente.

El diamante de Porter, presenta ciertas limitaciones, ya que se basa en un análisis nacional, diversos autores ven la necesidad de crear un modelo que abarque el ámbito mundial surgiendo así el Doble Diamante, que se adapta a empresas que surgen en pequeñas economías con la finalidad de perdurar en el tiempo y competir a

nivel internacional.

Referencias bibliográficas

- Porter, M. (1990). Las ventajas competitivas de las naciones. In Las ventajas competitivas de las naciones (pp. 163–202). [http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o jornada/2. lectura complementaria/1. ser competitivo - michael e. porter cap. 6.pdf%0Ahttps://books.google.com/books?id=CIgKoEr-mS_MC&pgis=1](http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o_jornada/2.lectura_complementaria/1.ser_competitivo_-_michael_e.porter_cap.6.pdf%0Ahttps://books.google.com/books?id=CIgKoEr-mS_MC&pgis=1)
- Sánchez, C., Estefanía, J., Mora, S., & Pamela, D. (2019). Competitive advantage of different industries according to the application of Porter's Diamond. *Tambara*, 50, 693–703.

Cluster: oportunidad de negocio

unahALDÍA, 15 de octubre de 2020

Un cluster (o en su versión castellanizada, clúster) es un término que denomina a un conjunto de empresas y/o instituciones concentradas geográficamente y orientadas sectorialmente a un campo determinado de actividad, con diversas clases de vinculaciones entre sí, en el que las entidades participantes compiten y cooperan a la vez, nos menciona Porter.

Estas redes, sistemas o áreas industriales, pueden conformarse agrupando canales de distribución y clientes, es decir una integración vertical; también puede ser a través de proveedores, de manera horizontal. Los clusters son esfuerzos organizados que buscan el crecimiento de la localidad, incluyendo a empresas y comunidad.

Dentro de sus características vemos que son realidades en una concentración geográfica, que genera una interacción económica. La rivalidad comercial al interior de un cluster, fortalece los negocios, por otra parte, existe una integración vertical que genera una cadena de valor, gracias a la complementariedad, la comunicación y la producción compartida, se puede decir que es una competencia cooperativa.

En este modelo de negocio se hallan dos tipos, los clusters de cadenas de valor, donde se encuentra un lazo con la base sectorial de las empresas y los clusters de competencia, que estará más preocupada de las capacidades en torno a la investigación.

La espontaneidad es muy importante para gestar un cluster, ya que forzar su creación, puede incrementar el costo de la mano de obra especializada, así como un aumento de valor de las tierras y

propiedades, avizorando una concentración de daños ambientales; y un terreno preparado para la llegada de oportunistas, que pueden poner en peligro el sector.

La existencia de clusters se debe a la diversidad de ventajas que tiene la concentración espacial de las empresas interrelacionadas, pero estas no son mayores cuando la actividad que llevan a cabo se aborda por una sola empresa de gran tamaño, señala Maskell.

Tenemos diversas políticas que se aplica a esta herramienta, la que está centralizada nacionalmente, es la política de ventaja nacional; se cuenta con cluster locales y regionales, está es la política de clusters centralizado; la ventaja competitiva en niveles de gobierno subnacional, es una política de clusters descentralizado; emerge como consecuencia de un proceso interactivo a través de los diferentes tipos de gobierno, esta es una política de clusters con retroalimentación.

Para citar ejemplos en el Perú se logró identificar 41 clusters, de las cuales 16 resultaron priorizados por su buen posicionamiento en el ranking general y por ser las más resaltantes de su clase. Entre los cinco primeros destacan la minería (Minero Centro/Auxiliar Minero Lima y Arequipa), la moda (Moda Vestir en Lima), el turismo (Turismo Cultural Cusco), la industria textil (Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno) y la logística (Logística en el Callao).

La generación de un cluster, es una oportunidad de negocio que fortalece el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, porque logra un acceso a economías de escala, acortando distancias con mercados nacionales e internacionales, generando desarrollo del mercado laboral e invitando a la participación activa de los actores que lo conforman; la captación de estos talentos, genera desarrollo

de ventajas competitivas, haciendo de ese espacio, un entorno económicamente sostenible.

Zapatero a su zapato

unahALDÍA, 22 de octubre de 2020

El ejercicio profesional de la Administración en sus distintas denominaciones, especialidades y menciones, Administración de empresas, Administración en cooperativismo, Administración de negocios internacionales, Administración financiera, Administración pública, Administración turística y hotelera, Administración de turismo sostenible y todos los diversos títulos análogos, ahora se encuentra normado.

El profesional de administración tiene formación humanística, científica y tecnológica, está preparado para desarrollarse en materias de planificación, organización, dirección y control. Según la reciente ley aprobada por insistencia, para el ejercicio idóneo de su profesión deberá encontrarse colegiado y habilitado.

Todos aquellos profesionales (ingenieros, economistas, contadores, abogados o médicos) que son promovidos en su organización como supervisores, gerentes o directores están en la obligación de transformarse en administradores. Para ello, Chiavenato sugiere que deben aprender a administrar y adquirir nuevos conocimientos y posturas que en sus especialidades no les enseñaron.

Cada empresa necesita no solo un administrador sino un equipo de administradores en varios niveles, áreas y funciones, para

dirigir las diversas especialidades dentro de un conjunto integrado y armonioso de esfuerzos, orientados a alcanzar los objetivos de la empresa. Ésta es la causa de que muchos profesionales de nivel superior regresarán a las aulas universitarias a cursar Administración.

Como decía el viejo refrán “zapatero a su zapato”, ahora tanto en labor pública como privada, toda actividad relacionada a la administración tendrá que hacerlo un administrador colegiado y habilitado. Esto gracias a la persistencia de largos años por parte del Colegio de Licenciados en Administración, quienes ahora fortalecerán sus capítulos de acuerdo a las diversas especialidades y menciones.

Argumentos para su aprobación, fueron basados en noticias como las proclamadas en el año 2019, donde se informó sobre el gasto en consultorías de 114 millones 600 mil soles, representando un incremento del 20% respecto al mismo periodo en el 2018 y que estas en su gran mayoría fueron convocadas para la elaboración de documentos de gestión; trabajo propio de un administrador.

Resulta gravitante que los puestos en la administración pública se vengán ejerciendo por personas que no cuentan con los conocimientos y las competencias necesarias para desarrollar herramientas que mejoren las estrategias de su propia gestión, por esta razón se necesita contar con un eficiente sistema de recursos humanos.

Esta decisión perjudicará a muchos, es cierto, pero el impacto positivo se reflejará en la sociedad. La aprobación de esta ley, contribuirá a garantizar la observancia de la deontológica del ejercicio profesional de la Administración, protegiendo y promoviendo el desarrollo profesional; beneficiando a los Licenciados en

Administración y a la comunidad en general que demanda servicios profesionales probos e idóneos.

Referencia bibliográfica

Comisión de Educación. (2019). Dictamen de Insistencia recaído en las observaciones formuladas a la Autógrafa de Ley que propone la Ley de Ejercicio Profesional del Licenciado en Administración, correspondiente a los Proyectos de Ley 969/2016-CR y 3020/2017-CR.

Reingeniería de procesos

unahALDÍA, 29 de octubre de 2020

El reto del cambio es constante y no solo en el entorno tecnológico, también en el político, económico, pero sobre todo en los mercados; estas exigencias adaptativas requieren innovación buscando supervivencia, pero sobre todo competitividad.

Hammer en 1993, fue quien en primer lugar definió el concepto de Reingeniería en los procesos de cambio, a través de su obra, “La Reingeniería de Negocios: Una respuesta a los desafíos de la internacionalización”. Luego Champy en 1995, escribe “La Reingeniería Gerencial: una respuesta para la optimización de procesos.”

Los cambios no solo implican la reorientación de las herramientas de gestión, como la misión y visión, sino principalmente el cambio en los métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios, para ello se debe evaluar exhaustivamente los actuales procesos de la organización para simplificarlos, buscando la eficacia y eficiencia, otorgando una propuesta de valor diferenciada y añadida, que implique calidad.

Este cambio se maneja en dos fuerzas impulsadoras, las externas, dadas por características demográficas, avances de tecnología de información y comunicación, cambios en el mercado como la globalización y presiones sociales o políticas; y las internas, generadas por la gestión del potencial humano, lo que implica conductas, toma de decisiones, estilos de liderazgo.

La unión de estas fuerzas conduce a nuevas estrategias, como la reingeniería de procesos de la organización, generando

el “downsizing” (redimensionamiento interno) y “outsizing” (redimensionamiento desde afuera a partir de los mejores de su clase) logrando así altos niveles de competitividad.

La reingeniería de tipo cero, implica dejar todo lo actualmente existente e iniciar a partir de las necesidades de los clientes, abordar cambios en los procesos críticos de una unidad productiva, a través de la preparación, identificación, visión, solución y transformación de procesos.

La reingeniería de procesos, compromete cambios en el “cómo se hacen las cosas”, en contraposición a la reingeniería de negocios, que tiende a un cambio radical y total en la estrategia, yendo mucho más allá del “como” para implicarse también en “que se produce”, y en “a quién se ofrece”.

La reingeniería de negocios implica mayor riesgo y alto costos, a diferencia de la reingeniería de procesos que puede ser fácilmente controlada y a costos menores, la premisa fundamental es la simplificación, que se refleja en propuesta de valor para el cliente. Para aplicar la reingeniería en la empresa tendría que cumplir ciertas fases: preparación del cambio, planeación del cambio, diseño del cambio y evaluación del cambio.

No toda acción de cambio se considera reingeniería, algunas estrategias organizativas como downsizing, aplanamiento de las estructuras, mejoramiento continuo, calidad total, automatización y empowering, tecnologías emergentes, entre otras, pueden ser parte de una adecuada reingeniería, pero de ninguna manera son comparables con ella.

Las 7S de McKinsey

unahALDÍA, 05 de noviembre de 2020

Este modelo se integra por 7 factores internos básicos que contribuyen al funcionamiento de cualquier organización, se emplea para evaluar la estrategia de negocio, mejorarla o desecharla si fuera el caso; entre ellos tenemos:

Style (estilo): el estilo es la cultura de la organización, la forma de administración de la empresa, asociada al liderazgo ejercido por la alta dirección; es necesario establecer claramente la cadena de mando para tomar decisiones, la actitud colaborativa y competitiva del personal, todo en dirección a una misma visión empresarial.

Staff (personal): integra el talento; en la organización es importante cuidar el capital humano, alinear su capacidad y desempeño a expectativas motivadoras los que se relacionan con el crecimiento personal y profesional, enfocados en estrategias de satisfacción al cliente y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Systems (sistemas): es la información y la forma de procesarla de manera interna y externa; el buen análisis e interpretación de la base datos coadyuvan a una toma de decisiones acertada, generando referencias prudentes de la organización a los stakeholders.

Strategy (estrategia): es la forma de organizar los recursos para conseguir los objetivos de la organización, determina las ventajas comparativas y competitivas, coaligados con la eficiencia y la eficacia, se puede aseverar que es la más importante de las 7S.

Structure (estructura): se define como la configuración de la empresa, podemos señalar de manera actual a la estructura por procesos que lleva la organización, bajo una administración

horizontal con soporte multidisciplinar; está orientada a los reglamentos internos, a las actividades por cada departamento y al flujo de los procedimientos y de manera muy especial al área operativa del ente. También da parte al modo de gestión y hacer negocios (tipo de empresa, forma de expansión, división geográfica, etc.)

Skills (habilidades): Se refiere a know how de la compañía, las habilidades más fuertes, es lo que Michael Porter llama competencias centrales o genéricas; resulta importante analizar las habilidades de nuestros competidores e identificar la que nos falta, aplicando estrategias como la subcontratación para suplirlas.

Shared values (valores compartidos): son los sentimientos reflejados en el corazón de la empresa, es el compromiso que se desarrolla con las habilidades emocionales y racionales; une a sus miembros y los alinea en la misma dirección, generando un valor compartido.

Analizar estos 7 factores es fundamental para cualquier negocio, ello nos ayuda a diagnosticar el estado situacional, comprendiendo fácilmente sus debilidades y fortalezas. Saber reconocer y combinarlos optimiza resultados, esto se logra con una ponderación que brinda parámetros para la mejora continua, de manera cuantitativa más que cualitativa.

Gestión de personas

unahALDÍA, 19 de noviembre de 2020

Es un método que se debe desarrollar en estos nuevos escenarios de pandemia, más cuando el negocio del micro empresario pasa por situaciones de incertidumbre, adaptabilidad y compromiso social.

Gestión de personas, va más allá de la administración de los recursos humanos, se asocia a los sentimientos, sensaciones, frustraciones, miedos, esperanzas, negaciones e ilusiones. En la organización son las capacidades y habilidades para el aprendizaje colectivo, permite lograr una ventaja competitiva con una “arquitectura estratégica” cuya función es administrar personas que den soporte a la relación con el cliente.

Si entendemos a la gestión de las personas como un proceso, tal como lo define Chiavenato, se establecen cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, los cuales están interrelacionados y son interdependientes.

Aquí se desprende un elemento que podría funcionar como impulsor del cambio y de la adaptabilidad de las organizaciones a una “nueva normalidad”. En esta situación volátil ¿cómo será la función del nuevo líder? ¿debe adaptarse sólo o con su equipo?

La transversalidad de la gestión de las personas, en todos los procesos estratégicos, misionales y de apoyo de la organización, ahora se encaminan con un liderazgo variable, orientado al logro de competencias, buscando aprovechar las oportunidades y transformar las debilidades.

El 2020 se asomó con cambios en el modo de trabajo, si bien es

cierto a nivel mundial ya se implantaba el teletrabajo o trabajo online, en nuestro país ese proceso se encontraba en etapa de iniciación, la pandemia obligó a muchos a permanecer en sus hogares, mejorar sus competencias en TIC y adquirir equipos sofisticados, para una buena comunicación virtual y el desarrollo óptimo de sus labores, un dechado de gestión de personas.

La felicidad es el anhelo máximo de los seres humanos, en toda empresa se requiere de colaboradores que estén felices con lo que hacen a diario, eso mejora su rendimiento, para ello se les debe empoderar en la toma de decisiones, se debe practicar la equidad, la confianza, el respeto y el reconocimiento.

Los empresarios son responsables de convertir a sus empresas en lugares ideales para trabajar, con un entorno que le pertenezca al trabajador y lo reconozca como parte esencial de la organización al margen del puesto que ocupe.

Las posibilidades de la gestión de personas se ven afectadas, es importante replantear los negocios, a partir de las nuevas realidades, la carencia debe ser inspiradora de estrategias basadas en el valor, desde una visión compartida por quienes componen los equipos de trabajo, siempre el líder motivador conduce al logro de objetivos.

¿Exitoso o no exitoso?

unahALDÍA, 03 de diciembre de 2020

Grand Cardone en su libro “La regla de oro de los negocios”, nos dice que la gente exitosa habla, piensa y decide de manera distinta respecto al dinero; describiendo sus cualidades y hábitos comunes.

Las personas exitosas suelen tener una actitud de suficiencia, consideran que todo tiene una solución y que siempre habrá una respuesta positiva, la actitud es más valiosa en situaciones adversas. Tener confianza en uno mismo y en los demás, evidencia que puedes resolver cualquier problema, bajo tu conocimiento o el soporte de otras personas.

Las personas exitosas observan todas las situaciones, donde otros ven dificultades ellos encuentran oportunidades, experimentar es una premisa para ser recompensado, la dominación del mercado se da en la magnitud del problema resuelto, sacar provecho de un problema le asegura la cúspide. Aman los retos, la conciencia humana va sumando los triunfos “ganar en la vida es vital”, cada reto incrementa su potencial.

Las personas exitosas procuran resolver problemas, sienten satisfacción cuando la solución propuesta beneficia a más gente, es mejor ser parte de la solución y no a la inversa. Tienen una habilidad innata de persistir, eso los posiciona mental, emocional y financieramente en el mundo de los negocios, ser talentoso no es suficiente, sino se es persistente.

Las personas exitosas asumen riesgos a diario “nada arriesgado, nada ganado”, jugar a la segura es una limitante y atrae a fracasados. Buscan ser insensatos, alejándose de lo razonable y lógico, evitan las

reglas que esclavizan, adicionar unos granos de locura hace gran diferencia en este mundo; sino, no veríamos a gente excepcional creando lo “imposible”.

Las personas exitosas son peligrosas, en el sentido de que aman el peligro, hacer algo grande necesita un entrenamiento, que asegure tu ingreso al cuadrilátero con una victoria a cuestas. Crear riqueza, no es simplemente recibir un sueldo, es estar cerca del flujo masivo de dinero, no consérvalo, sino multiplicarlo.

Las personas exitosas actúan de inmediato, les gusta la acción rara vez están de vacaciones, es relevante la capacidad de actuar, es una disciplina diaria, la pereza es una falta ética en los negocios. Siempre di “sí”, la respuesta afirmativa a tus clientes es vital, cuando seas exitoso te verás forzado a agregar el “no” lo que permitirá una administración de tu tiempo y esfuerzos.

Las personas exitosas se comprometen habitualmente, adoptan responsabilidades y lo cumplen. Los términos medios no van, siempre va por todo, se concentra en el “ahora”, proyectándose al futuro. Demuestra valor, sin conservar miedos, porque limitan su confianza; abrazar el cambio, es algo que no le preocupa, lo emociona; mide los resultados evitando cuantificar los esfuerzos.

Las personas exitosas rompen las ideas tradicionales, orientan sus metas a una misión, que siempre es a largo plazo; mantienen un alto nivel de motivación. Ser éticos y disciplinados incrementa las relaciones sociales, engrandece su grupo de trabajo, extendiendo redes que lo motivan al aprendizaje continuo. Estas cualidades de gente exitosa son reales y alcanzables, si no se tiene alguna de ellas, ya sabe por dónde empezar.

La explotación que la ley permite

unahALDÍA, 10 de diciembre de 2020

Fue derogada la Ley de Promoción Agraria, vigente por casi 20 años y que pretendía extenderse por 10 años más; la misma que ha beneficiado a empresas agroindustriales con miles de millones de soles en exoneraciones tributarias y reducción de pagos por derechos laborales, disfrazados de porcentajes adicionales a una remuneración que no cubre la mínima vital.

La problemática empieza a aflorar a raíz de diversas investigaciones científicas, en especial una realizada a inicios de 2019, cuyo objetivo principal era el estudio del agua, y que de manera secundaria abordó las condiciones laborales de los trabajadores agrícolas en Ica, estos resultados se presentaron en Suecia; generando reacciones de diferentes actores en el sector empresarial, que tienen relación comercial con empresas productoras en Perú; es ahí donde se reconoce niveles de explotación y se decide poner en alerta la afectación de los derechos humanos.

Si bien es cierto, esta ley en su momento contribuyó al desarrollo formal del sector agrícola, por su carácter intensivo, fortaleció la cadena de valor, aportó de manera considerable al producto bruto interno, la recaudación tributaria se incrementó, creó puestos de trabajo formales, redujo la pobreza en el agro, entre otros; pero no midió oportunamente el impacto de la diferencia laboral con otros sectores.

No hubo predicción de lo que iba a pasar, una protesta generalizada, que diversos críticos, tildaron de complot comunista e incitación de demagogos; falló el modelo que adoptó un régimen no

beneficioso sin sustento técnico, que no buscó la calidad del empleo, que generó un malestar, fermentando mortificación e intolerancia frente al abuso, desigualdad y falta oportunidades. Clara carencia de licencia social.

Al margen de una ley abusiva, empresas incumplen lo reglamentado, el Estado a través de Sunafil no supervisa ni sanciona la informalidad. A puertas del bicentenario, urge buscar condiciones laborales adecuadas, con un salario digno, no solo para trabajadores en términos fijos, sino, también para los trabajadores estacionales; no es justo que el trabajo en el campo no sea valorado, no más esclavos en tiempos modernos.

¿Cuál es la solución? El diálogo formal con representantes sindicales, quienes llevan la voz de trabajadores organizados, esta comunicación centralizada, es menos complicada que la comunicación singular o personalizada; el sindicato debe cumplir un rol constructivo y democrático, contribuir en la toma de decisión empresarial, a través, de contratos colectivos que definen mejor, las relaciones y condiciones de trabajo, velando por sus derechos de manera consensuada a través, de una negociación; en el pasado quedó el estilo patriarcal y las relaciones verticales.

La producción agrícola está en avance, el horizonte de la inversión es a largo plazo, al observar a nuestros socios comerciales pujantes, veremos que ninguno compite precarizando el empleo, se manejan en un entorno de predictibilidad, planificación y sobre todo estabilidad. Se basan en el enfoque ganar-ganar; que genera valor compartido; los trabajadores tienen un interés legítimo, que es su bienestar, es vital cumplir esa función social; ya no más explotación que la ley permita.

Prospectiva estratégica

unahALDÍA, 17 de diciembre de 2020

Es una doctrina de visión parcialmente reciente; con la implementación de la organización de los estados en distintos aspectos como el económico y social, la planificación se vuelve vital, creando una prospectiva que gana relevancia.

Gaston Berger, es uno de los pioneros de este modelo, conceptualizándola como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”, garantizando que “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos”, nos conlleva a la estrategia que no es otra cosa que un conjunto de acciones para lograr un objetivo, podemos definir que la prospectiva estratégica proyecta el futuro para influenciarlo a través de acciones para lograr una finalidad.

A diferencia de la planeación estratégica cuya proyección es de 3 a 5 años, y busca mejorar las debilidades de la organización, la prospectiva converge a varios campos multidisciplinarios de la empresa, generando una visión que abarca de 10 a 50 años, construye el futuro y trata de provocar cambios deseados.

Si se pudiera establecer una taxonomía de la utilización de la prospectiva estratégica en los entes, se podría decir que ayuda a los procesos de reflexión, suministra información detallada, comprensible e importante, profundiza el conocimiento de nuevas tendencias, fortalece la cultura de innovación, adecuándose al cambio demográfico y la aceleración tecnológica y digital, proyecta cambios profundos con ayuda de expertos.

En el área empresarial, construir el futuro implica, desarrollo de TIC, diversos requisitos de usuarios y clientes, cambio en los

mercados, búsqueda de nuevas necesidades, adaptar estrategias en diferentes áreas de actividad, crear productos y servicios innovadores, con una propuesta de valor perfectible y cambiante.

Empresas importantes aplican la prospectiva estratégica, ahí tenemos a Shell, una de las multinacionales más grandes del mundo, con su herramienta “Shell energy scenarios to 2050”; donde se proyecta a crisis energéticas, cambios de precios, colapso en el mercado petrolero, avizorando las tendencias ambientalistas.

Otra empresa dedicada a la ingeniería es Siemens, de origen alemán dedicada a las telecomunicaciones, transporte, iluminación, electricidad, motores, etc, realizó un análisis global, proyectando distintos escenarios, poniendo énfasis en el internet y las tecnologías, la ausencia de recursos y la difusión interna del negocio.

Para emplear esta herramienta es importante garantizar la postura ética y crítica, involucrada con la responsabilidad social empresarial ¿Cuál será el futuro? En las empresas, los clientes serán aliados y decidirán en el negocio, aumentará el sentimiento de comunidad, prevalecerán escenarios de trabajo colaborativo, se buscará reducción de costos, eliminación de intermediarios y cambios radicales en la cadena de suministro, por ende, prevalecerá la economía de la gratuidad.

En la sociedad, el ser humano se acomodará a la digitalización (prótesis tecnológicas, cerebros digitales), el consumismo crecerá, los cambios climáticos dificultarán el uso de recursos, la política implantará un gobierno abierto 2.0, entre otros. La importancia de moldear una prospectiva estratégica territorial en un país como el nuestro, implica proyectarse al 2050, lo que impedirá sumirnos en la pobreza e impulsarnos a ser una comunidad sostenible.

La economía circular y el desarrollo sostenible

unahALDÍA, 24 de diciembre de 2020

El desarrollo sostenible no es un concepto nuevo, evolucionó durante algunas décadas y su implementación es una tarea compleja que requiere trabajo a largo plazo y continuos esfuerzos gubernamentales.

La economía circular es un modelo de desarrollo económico-ambiental. Este enfoque de sostenibilidad, que se basa en la fabricación de productos que se centran en una metodología más amplia basada en la innovación. Es importante combinar estos dos enfoques y determinar sistemas de evaluación para tener una visión completa del desempeño y tomar decisiones correctas, por lo que establecer indicadores concretos y completos para su evaluación es el paso más importante en la creación de un sistema eficaz.

Básicamente, el modelo de economía circular es un modelo de producción sostenible, se diferencia de una economía lineal en la forma del consumo. La forma lineal se basa en el proceso dirigido a extraer, producir, consumir, eliminar, lo que no asegura a las generaciones futuras el bienestar común. En la estructura lineal hay poca o ninguna atención a la contaminación generada en cada paso; limitaciones como la pérdida de valor de materiales y productos, escasez de recursos, precios volátiles, residuos generados, degradación ambiental y cambio climático.

El enfoque de la economía circular es una consecuencia natural de la limitación de la producción lineal de recursos naturales limitados, alta contaminación, tasas de consumo de energía elevada y exceso de desechos a causa de la extracción y producción de

los bienes; estos productos post-consumo, son externalidades contaminantes, que eventualmente terminan en un relleno sanitario o se dispersan de manera irracional nuestro medio ambiente.

La economía circular es el resultado de más de una década de esfuerzos para desarrollar comunidades internacionales, determinando que es el enfoque hacia desarrollo sostenible. Considerar a la economía circular solo como una orientación para una gestión de residuos más adecuada es muy limitado y puede llevar a cometer múltiples errores. Ver a la economía circular solo como opción de reducción, reutilización o recuperación y no en la visión de la sostenibilidad, resulta inapropiado.

El desarrollo sostenible, visto desde la Comisión Mundial de la ONU, indica que es una trayectoria donde se busca que las generaciones futuras tengan el mismo nivel de bienestar que la vida actual y la economía circular está ayudando a cumplir este objetivo. La debilidad se encuentra en la medición o evaluación de ambas variables; esto requiere indicadores clave que cumplan los enfoques de la economía circular y el desarrollo sostenible, no basta cumplir con el principio de las 3R.

Para los líderes políticos y entes ejecutores, es importante conocer la situación actual de nuestro país, por lo que, los indicadores y los índices se aceptan cada vez más como herramientas útiles porque transmiten información sobre el desempeño, hacia sus objetivos específicos dentro de las tres principales divisiones de sostenibilidad (equidad social, bienestar económico, calidad ambiental).

Responsabilidad Social Empresarial

unahALDÍA, 01 de enero de 2021

En el entorno competitivo del mercado actual, las empresas y su responsabilidad social empresarial, representan un alto perfil, que nos da noción de la importancia estratégica de su aplicación.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ha surgido como un tema importante de las políticas públicas en muchos países; actualmente está asumiendo un aumento en los debates sobre la globalización y el desarrollo sostenible. La RSE es la actividad y el estado de una empresa relacionado con obligaciones percibidas de la sociedad o de las partes interesadas (stakeholders). Aunque los estudios en estrategia y finanzas han explorado la relación entre RSE, las acciones y el desempeño de la empresa, la evidencia empírica hasta la fecha ha sido bastante conflictiva.

Los rendimientos de la RSE son positivos en algunos estudios, pero negativos en otros, concedores en la materia concluyen que las relaciones entre RSE y los resultados financieros son definitivamente “mixtos”. Estos conflictos se ven a causa de la relación entre la RSE y la rentabilidad de la empresa (basada en una contabilidad de retorno de inversión) pero no al valor de mercado de la empresa a futuro. Sin embargo, teóricamente, el valor de mercado es diferente, y quizás más importante que el retorno de la inversión, porque la contabilidad financiera mide retrospectivamente y examina el desempeño histórico, por el contrario, el valor de mercado de las empresas depende de perspectivas de crecimiento y sostenibilidad de los beneficios, o rendimientos esperados en el futuro.

El vínculo equívoco entre la RSE y el desempeño de la empresa

pueden deberse, en parte, a la relación entre la RSE y el valor de mercado de la empresa, es decir, mediante el vínculo mediador de la satisfacción del cliente. Eruditos manifiestan que existe relación positiva entre el cliente, la satisfacción y valor de mercado.

Múltiples empresas revelan inversiones sustanciales en iniciativas de RSE, que se representa en donaciones mayormente, contribuciones en efectivo o especie, aplicando marketing de causas y programas de voluntariado de empleados. Las empresas están actuando de acuerdo a la premisa de que la RSE no es simplemente hacer lo correcto sino también hacer lo más inteligente, para la organización.

Es importante destacar que, junto con la creciente cobertura mediática de la RSE, las propias empresas han dado pasos visibles para comunicar sus iniciativas, en especial a los consumidores. Las inversiones en publicidad para dar a conocer “las buenas obras”, es una tendencia en aumento y que parece continuar. En la práctica, varios estudios de marketing han encontrado que los programas de responsabilidad tienen una influencia significativa en varios resultados relacionados con el cliente, es decir, la RSE afecta directa o indirectamente en las respuestas de los clientes para elegir su producto de consumo.

Aunque esta corriente de investigación ha contribuido enormemente, todavía hay una comprensión limitada para definir si la RSE afecta los resultados financieros de la empresa y su valor en el mercado. Sin embargo, es importante evaluar el impacto de la RSE en el desempeño de la empresa basada en acciones, porque la salud financiera de una empresa es lo primero para medir el éxito o el fracaso de cualquier iniciativa estratégica.

Las empresas pueden generar mercado diferente (positivo, no significativo y negativo) de las devoluciones de RSE y asegurar su sostenibilidad, como es el caso del valor de la marca de Starbucks y su exitosa RSE, que mediante sus iniciativas con la agencia de caridad CARE se posicionaron, al menos en parte, en su calidad superior de producto, habilidades innovadoras y capacidad para obtener y mantener la satisfacción del cliente a lo largo del tiempo.

La economía del concierto

unahALDÍA, 07 de enero de 2021

La aparición de las plataformas en línea se ha considerado como uno de los cambios económicos más significativos de la última década. En el contexto de los mercados laborales, estas plataformas se utilizan para oferta y demanda de mano de obra flexible, que se conoce bajo el término de “economía del concierto”.

La contratación de trabajadores para tareas individuales discretas, donde el solicitante y el trabajador se emparejan a través de una plataforma en línea, es una forma emergente de transacción laboral. Aunque la cantidad de mano de obra contratada a través de plataformas en línea sigue siendo en el presente pequeño, hay una expectativa alta de su crecimiento; y se espera que represente una parte significativa de la economía en un futuro próximo. Dadas estas expectativas, concedores han mostrado un gran interés por este fenómeno, generando diversidad de conceptos sobre esta economía del trabajo por encargo, y los débiles indicios de su regulación.

Con esta economía se satisface los deseos de clientes y trabajadores bajo relaciones laborales más adaptables, la

preocupación surge a causa de los salarios bajos y la seguridad social limitada de los trabajadores de conciertos. Pensar en la economía de los conciertos simplemente como “mercados laborales digitales” elude una explicación más elaborada de lo que la economía es, lo que, a su vez, complica las evaluaciones empíricas del trabajo directo.

Se pueden implementar plataformas para mediar los mercados laborales en línea, si los trabajadores del concierto se clasifican como empleados y las plataformas como sus empleadores, a este paso seguirán creciendo los modelos de negocio de las plataformas, probablemente aumentando los precios para los clientes.

Mientras las plataformas se consideran comercio electrónico; lo más probable es que la economía de los conciertos continúe creciendo. La regulación de las plataformas de conciertos no se ha trabajado en nuestro país, debido a la complejidad que enfrentan los trabajadores, clientes y plataformas; haciendo difícil un acuerdo de reformas de seguridad social, que proteja de manera integral a los trabajadores. El desarrollo futuro de la economía del concierto depende esencialmente de las decisiones políticas, respecto a los desafíos de su regulación.

La más conocida de estas empresas de economía de conciertos es Uber, sin embargo, el auge de las plataformas online como intermediarias de suministro y demanda de mano de obra flexible no se limita en modo alguno al sector del taxi. Trabajos ocasionales surgen en el área de limpieza, cuidado, entrega de alimento, programación y traducción, entre otros; son servicios que se comercializan cada vez más a través de plataformas en línea.

Neuromanagement: el nuevo enfoque de la Administración

unahALDÍA, 13 de enero de 2021

Neuromanagement, es un área de la neurociencia, que ofrece una nueva perspectiva y nuevos conocimientos sobre la toma de decisiones humanas y los comportamientos sociales generales, así como su impacto en la gestión y procesos económicos.

Los últimos años han estado marcados por los intentos de abordar la disciplina de gestión desde una visión innovadora, acorde con los tiempos actuales, marcado por retos complejos y altamente competitivos. Se necesita una visión interdisciplinar para explicar los procesos de toma de decisiones, prácticas de liderazgo, gestión del cambio, innovación, creatividad, desempeño del talento humano, compromiso de personas y emociones.

Las tendencias económicas globales y la revolución digital han estimulado la organización y entorno empresarial, transformándolo en un ambiente extremadamente complejo y cada vez más competitivo. Todas las organizaciones enfrentan desafíos y tratan de descubrir o mantener sus ventajas competitivas, para mejorar el desempeño organizacional.

El cerebro se ha convertido en la plataforma más importante para la generación, desarrollo e implementación de nuevas herramientas de gestión interdisciplinarias de organizaciones y abre nuevas perspectivas que no están fuera de nosotros, sino dentro, en el potencial infinito del cerebro y los circuitos neuronales que nutren nuestras decisiones.

El vasto campo de la neurociencia y sus aplicaciones, facilitó la

transición, desde la economía, la gestión, el liderazgo, el marketing, la sociología y otros; hasta la neuroeconomía, la gestión neurológica, el neuroliderazgo, el neuromarketing y la neurosociología; en el marco de la toma de decisiones que asume el neuromanagement; también aplicado en campos de finanzas, ingeniería industrial y uso de la información tecnológica, todos dentro de la directriz de la administración, permitiendo el acceso a un amplio espectro de conocimientos, que confirma o niega hipótesis y supuestos, con diversas posibilidades de aplicación en la gestión organizacional.

Mientras una organización trabaje con personas, tenemos que lidiar con las emociones, y estas, emociones influirán en los resultados de la empresa en mayor o menor medida, por eso es muy importante conservar como parte de la gestión, la motivación; esto incrementará el rendimiento laboral

En la gestión de motivación de empresas, la motivación material no siempre es capaz de desempeñar un papel positivo, respecto a las motivaciones intrínsecas. Aplicando el neuromanagement en las empresas es posible mejorar el rendimiento del trabajo en equipo, ya que se estaría fortaleciendo las capacidades cerebrales, relacionadas con el intelecto y las emociones.

El buen desempeño de un gerente, depende mucho de su energía y vitalidad; de sus bases emocionales y racionales; ya que esa imagen es la que se transmite a su equipo de colaboradores; esto le permitirá ubicar con facilidad las debilidades y fortalezas dentro de la organización; realizando la característica vital de un gerente de alto nivel, líder y que inspire respeto, que no es otra cosa que una toma de decisiones impecable.

ISO 9001 y las empresas de servicios

unahALDÍA, 21 de enero de 2021

Competir en la economía global y los mercados actuales exige que las empresas de servicios establezcan una gestión interna bien diseñada e implementada, de acuerdo a estándares de gestión aceptados internacionalmente como ISO 9001.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) no solo sirve para establecer estándares de desempeño, sino también para especificar los procesos mediante los cuales la calidad puede cumplirse en las normas de gestión, buscando que la eficacia y eficiencia puedan mejorarse; básicamente es lograr los objetivos planificados.

Si bien es cierto, las organizaciones de fabricación fueron las primeras en adoptar ISO 9001, últimamente, muchas organizaciones del sector de servicios también han perseguido su adopción. La investigación actual postula que las empresas de servicios ahora están más centradas en el progreso hacia la gestión de la calidad que las empresas de fabricación.

A pesar del nivel de penetración de ISO 9001 en servicios, en su mayoría se apoya simplemente en adoptar y mantener el certificado, cumpliendo con un estándar de calidad mínimo; diversos autores afirman que, con respecto a la pregunta general sobre beneficios económicos de la gestión de calidad, existen diversos resultados y muchos de ellos contradictorios.

En la práctica, esto puede atribuirse a la implementación ineficaz de la norma ISO 9001. Además, cabe señalar que las iniciativas de calidad con enfoque exclusivamente en organizaciones

de servicios son escasos y la falta de una hoja de ruta que puedan utilizar los gerentes de servicios para lograr metas relacionadas con la calidad son evidentes. La principal ventaja competitiva hoy en día pasa de simplemente aplicar ISO 9001.

Dada la naturaleza contradictoria de los hallazgos sobre la implementación exitosa y contribución de ISO 9001 a empresas de servicios y el desempeño de sus finanzas, resulta imperioso examinar con profundidad la implementación y el rendimiento operativo y comercial de la empresa a largo plazo en varios subsectores de servicios tanto en el ámbito público como en el privado.

En el apartado de objeto y campo de aplicación, la norma ISO 9001, menciona que “todos los requisitos son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o tamaño, o los productos y servicios suministrados”. Por un lado, es una norma accesible y aplicable generando casi una universalización, sin restricciones para grandes, medianas y pequeñas empresas. Por otro lado, se muestra ambigua en algunos requisitos, ya que estandariza a las empresas que venden bienes respecto a las que prestan servicios; resultando para estos últimos por su naturaleza difícil de medir el nivel de cumplimiento de ciertos requisitos en los sistemas de gestión de calidad.

Las empresas de servicios encuentran ciertas dificultades al cumplir los requisitos de ISO 9001, un claro ejemplo es la dificultad de la estandarización, por lo dinámico del carácter humano; no puede ser perecedero, porque no se puede almacenar y su control es complejo de definir; los errores que se cometen en el proceso de prestación de servicios no se pueden corregir ni retrotraer, ese error se concluye irremediablemente como insatisfacción del cliente. Por

ello resulta importante generar estrategias para su implementación que refleje crecimiento en la empresa, en especial en el aspecto financiero.

Mapa de experiencia del cliente en el comercio electrónico

unahALDÍA, 28 de enero de 2021

Es una herramienta que se utiliza para rastrear la experiencia del cliente y evaluar la calidad de un proceso o servicio, esta estrategia permite analizar y comprender desde el punto de vista del usuario, los problemas y obstáculos, así como oportunidades de mejora e innovación respecto a los procesos.

La experiencia del cliente se representa de manera lineal basada en el tiempo de demora por cada etapa en la que interactúa con la empresa, este proceso o flujo comienza desde un punto inicial, de entrada y termina siguiendo las motivaciones y objetivos del cliente.

Existen varias aplicaciones en la experiencia de compra del mundo físico o real; que por tema de pandemia se ha ido transformado, fortaleciéndose éste, a través del comercio electrónico, donde se valora las mejores prácticas en términos de usabilidad, innovación y, por supuesto, calidad de experiencia.

La verdadera naturaleza de la experiencia del comercio electrónico: desde el punto de vista del cliente, no es un flujo unidireccional simple y coherente basado en objetivos técnicos o funcionales claros. Al igual que la experiencia de compra en la vida real, se trata de un viaje más bien errático de diferentes visitas y

ocasiones de navegación donde los usuarios combinan de forma oportunista diferente información, productos y herramientas, siguiendo sus intenciones.

El Mapa de Experiencia del Cliente se utiliza para realizar evaluaciones internas y compararlas con diferentes tiendas en línea, para ello es necesario estructurar etapas clave: el ingreso al sitio web, la exploración del catálogo y descubrimiento del producto, la selección y personalización del producto, la administración del carrito de compras y el proceso de pago.

Muchas empresas se dan cuenta que, para enfocarse en el cliente, necesitan comprender y dar forma a su secuencia de eventos, sería contraproducente abordar el viaje del cliente como si fuera simplemente un problema de marketing; es crucial entregar una buena propuesta de valor, generar rentabilidad y obtener diferenciación de la competencia.

Gestionar el recorrido del cliente, es mucho más que mejorar las ofertas actuales; es necesario innovar, asignar recursos y transformar el modelo de negocio antiguo a uno nuevo basado en tecnologías de la información; es crear una visión del futuro centrada en el cliente, alinear la realización de promesas y mantener los esfuerzos de una organización de manera rentable.

La experiencia del cliente es muy diferenciada, el camino que siguen desde el aterrizaje en el sitio web hasta el pago del producto o servicio, puede generar distintas expectativas, las que son importantes a la hora de determinar el éxito, aunque todavía resulta muy difícil estimar, distinguir, analizar y evaluar, los resultados de forma cuantitativa u objetiva.

A pesar del considerable crecimiento del comercio electrónico,

la concentración del mercado es muy alta y su valor representa una parte limitada de las ventas minoristas totales; el camino para aprovechar todo el potencial de este modelo de negocio es todavía largo y hay que superar varios obstáculos.

Modelo de excelencia en los negocios

unahALDÍA, 04 de febrero de 2021

En el mundo competitivo y globalizado de hoy, la excelencia organizacional es una de las condiciones previas para el éxito de un negocio; con una filosofía de gestión, un conjunto de principios, criterios y enfoques se observarán resultados óptimos a mediano y largo plazo, dando así soporte a un futuro de desarrollo sostenible.

Existen diferentes modelos de excelencia empresarial, orientados a establecer pautas, criterios de evaluación y mejora organizacional. No se puede determinar cuál es el mejor, ya que la pluralidad garantiza cierta competencia y fomenta mejora; pese a que existen muchas áreas en las que los estándares mundiales son útiles, o incluso necesarios, en el ámbito de la excelencia, hablar de estándares es una antinomia.

La excelencia se compone principalmente por factores blandos, personas, cultura, valores que no pueden ser capturados completamente por un modelo estándar, es por ello que estas herramientas son poderosas y permiten a los gerentes comprender estrategias y mejorar enfoques para implementarlo. Estos modelos promueven la adopción de mejores prácticas e instrumentos que permiten logros de calidad, autoevaluación y mejora continua.

El Modelo Malcolm Baldrige, es un esfuerzo por mejorar las prácticas de gestión y competitividad de las empresas, promueve e identifica los requisitos para la excelencia, comparte información sobre estrategias y beneficios, todo en torno a la calidad. El marco de este modelo se apoya en siete categorías que proporcionan la estrategia de dirección para la gestión.

Las categorías del modelo de excelencia subyacente son las siguientes: liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, medición, análisis y gestión del conocimiento, enfoque en la fuerza laboral, gestión de procesos y resultados.

El Modelo Malcolm Baldrige, ha sido extremadamente popular para la autoevaluación de las organizaciones, que se puede utilizar no solo como un conjunto de criterios, sino también como una guía para aquellos interesados en implementar iniciativas de excelencia.

La autoevaluación es importante, porque ayuda a una organización a definir sus procesos y seleccionar sus objetivos de calidad impulsados por el cliente. En estos tiempos de reducción de presupuestos y estancamiento en las organizaciones, los criterios en los sistemas de gestión pueden motivar, inspirar y cambiar la cultura organizacional, con el fin de mejorar el desempeño de la calidad.

Los modelos de excelencia brindan oportunidades de mejora en el liderazgo personal, generan enfoque holístico estructurado para la mejora de la organización, resultando superior en la evaluación comparativa de oportunidades y acceso para demostrar las mejores prácticas.

La ventaja competitiva de la organización depende del rendimiento individual de cada trabajador y de la infraestructura

organizacional que soporta la empresa, por tanto, la implementación de un modelo de excelencia empresarial, hace competente a una organización.

Diagrama de Ishikawa

unahALDÍA, 11 de febrero de 2021

Kaoru Ishikawa (1915-1989), fue gestor de estos diagramas que “son utilizados para explorar todas las causas reales o potenciales (entradas) que explican un efecto de interés (salida)”. Esta técnica es conocida como diagrama espina de pescado, diagrama causa-efecto, diagrama de árbol, análisis de la causa raíz.

Esta herramienta surge en el siglo XX, muestra sus primeros inicios en la esfera industrial y poco a poco se ha ido posicionando también en el sector de servicios. Se creó bajo la dirección de Ishikawa en 1943, de ahí la procedencia de su nombre. Al igual que esta herramienta surgieron otras, del mismo autor, como: diagrama de flujo, planilla de registro de datos, diagrama de fallas de Pareto, gráfico de líneas, histograma, diagrama de dispersión, gráfico de control, entre otros.

El Diagrama Ishikawa permite identificar las causas reales de un problema dentro de la organización, evitando soluciones superficiales; es muy dinámico porque concede un análisis colaborativo, que extiende la comprensión del problema a las distintas áreas estratégicas, misionales y de apoyo; facilitando la toma de decisiones en pro de la misión y visión del ente.

Para desarrollar este diagrama es importante, proyectar un resultado ingrato al que no quisiéramos llegar, la que se ubica en

la parte derecha del diagrama, identificar las razones por las que se produciría este hecho (causa-efecto), este análisis resulta sencillo, cuando se revisan los factores genéricos llamados 6M (materiales, manos obra, maquinaria, método de trabajo, medio ambiente y mantenimiento), los que se deben ubicar en las principales espinas de la flecha horizontal; luego de ello se identifican las causas de segundo nivel y así sucesivamente.

Delimitadas todas las causas, en especial las más críticas, se valora el impacto que tienen sobre el efecto, sometiéndolo a consideración del equipo para su solución óptima. Lo importante de este diagrama es el logro de la mejora continua, la misma que siempre puede dar un paso más.

Ishikawa dejó doctrina sobre la calidad muy asociada a la educación, priorizando la necesidad del cliente y su satisfacción; para este gurú de la administración, la supresión de problemas debe hacerse desde la raíz, la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores, la que se debe irradiar de inicio a fin, también prioriza la calidad por encima de las utilidades a largo plazo.

Es posible concluir mencionando que esta herramienta es muy útil, porque logra reunir información de los grupos de interés, facilitado la evaluación de las causas de acuerdo a sus niveles, concediendo una socialización que no solo permite solucionar problemas, sino también ayuda a la fluidez del proceso administrativo.

El ciclo de Deming

unahALDÍA, 18 de febrero de 2021

Llamado también el Ciclo PDCA, por las primeras letras de las etapas en inglés: P: “Plan”, o planear; D: “Do”, hacer o llevar a cabo; C: “Check” comprobar, analizar o verificar; A: “Act” actuar, corregir los errores o fallos.

El poder de PDCA radica en su simplicidad, si bien es fácil de entender, a menudo es difícil lograr, por lo menos continuamente, debido a la complacencia, distracción, pérdida de concentración, falta de compromiso, reasignación de prioridades, falta de recursos, etc. Esta herramienta cíclica de mejora o resolución de problemas, se basa en el hecho de que los conocimientos y las habilidades siempre son limitados, pero pueden mejorar en la medida que se avanza.

Si bien la mayoría de los ejecutivos y gerentes afirman tener pleno conocimiento de la aplicación continua del ciclo PDCA, pocos tienen comprensión, y menos aún lo practican de manera consistente. Esta metodología puede ofrecer “soluciones rápidas” típicas de los enfoques de gestión occidentales, pero también funciona bien para mejoras de proceso incrementales, continuas independientemente del estilo de gestión, ayuda a asegurar la mejora.

Muchas veces no es posible una mejora inmediata y espectacular, realmente no existe una “solución rápida” para muchos problemas, a veces, ni siquiera es posible definir completamente el problema, mucho menos la solución; la estrategia de su aplicación es la constancia, solo ahí ofrecerá mejoras.

PDCA es un modelo de cuatro pasos para realizar cambios. Así como un círculo no tiene fin, se ejecuta repetidamente y busca

la mejora continua. Usar el concepto PDCA es sencillo, enfatiza y demuestra que los programas de mejora deben comenzar con una planificación cuidadosa, deben resultar en una acción eficaz, retornando de nuevo a una planificación en un ciclo continuo.

Para planificar, es importante reconocer una oportunidad de cambio, establecer objetivos y procesos necesarios, se puede utilizar diversas técnicas como la lluvia de ideas o diagramación de causa y efecto (Ishikawa “espina de pescado”) para determinar el problema. Hacer, implica la implementación de procesos y pruebas de cambio, frecuentemente con un estudio a pequeña escala. Verificar es monitorear y evaluar los procesos y resultados respecto a los objetivos y especificaciones, concluyendo con informar. Actuar basándose en lo que aprendió, aplicando acciones al resultado si es necesario mejorar.

Es importante revisar todos los pasos (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) y modificar el proceso para mejorarlo. Si el cambio no trabaja, vuelva a pasar por el ciclo con un plan diferente. Si tiene éxito, incorpore lo que aprendió en los cambios. Use lo aprendido para planificar futuras y nuevas mejoras, comenzando el ciclo nuevamente.

El análisis de tendencias, los factores críticos de éxito y los indicadores clave de rendimiento, son fundamentales para comprobar si los cambios a pequeña escala o experimentales están logrando el resultado deseado o no. Verifique continuamente las actividades clave (independientemente de cualquier experimentación) para evaluar la calidad de la producción en todo momento con el fin de identificar nuevos o potenciales problemas.

PDCA puede producir algunos resultados sorprendentes,

¡pero solo si lo usa correctamente! Como se mencionó, la mayoría los ejecutivos afirman que saben cómo utilizar PDCA, sin embargo, en realidad, la mayoría no siguen el enfoque formal documentado. Trate de enfocarse en PDCA para mejorar algún aspecto sus procesos ¡usted será feliz de haberlo hecho!

Modelo comercial circular

unahALDÍA, 25 de febrero de 2021

Los académicos y profesionales de todos los campos reconocen cada vez más que los modelos de negocio que se enrumban a una economía circular pueden ser una palanca eficaz para resolver problemas ecológicos persistentes.

Estos problemas son, el cambio climático, pérdida masiva de biodiversidad, escases de recursos, entre otros; urge un cambio social para lograr una justicia intergeneracional y crear un futuro sostenible. A pesar del creciente interés en el potencial de los modelos comerciales circulares, las interconexiones entre las dimensiones organizacionales y sus procesos de innovación siguen sin ser explorados.

El sistema unidireccional de producción y consumo, conocido como “tomar-hacer-desechar” es un modelo basado en una visión de expansión económica continua y de extracción perpetua de materia prima, que ha ejercido una enorme presión sobre la naturaleza. Se ha hecho evidente que el enfoque económico actual no puede sostenerse en un planeta con recursos finitos y limitados.

Este modelo de transición ha ganado una popularidad

creciente, gracias a su política, que busca procesar los residuos con la producción a través del reciclaje y reutilización de subproductos, e intenta preservar el valor inherente de sus componentes, maximizando el número de fases de uso consecutivo y tiempo de uso en cada una de estas, a través de la reparación, mantenimiento, actualización, reventa, renovación, remanufactura; bajo esta perspectiva se argumenta que el crecimiento económico continuo puede perpetuarse desacoplando la expansión de las cargas ecológicas. Representando una clara diferencia con el pensamiento y la práctica lineales, las mismas que giran velozmente dentro del orden económico imperante.

La importancia de los modelos de negocio innovadores para acelerar el cambio hacia una economía circular, requiere instrumentos para el “proceso de mutación”, que buscan desencadenar irritaciones del mercado y, por extensión, la reestructuración de procesos organizativos de sociedades enteras, ya que acoplan múltiples actores sociales, quienes son mediadores entre las esferas de producción y consumo. Una pregunta crítica que permanece sin respuesta en la literatura existente sobre modelos comerciales circulares es ¿cómo las empresas pueden navegar con éxito durante las transiciones corporativas a la circularidad?

Planear un objetivo articulado desde una posición de modernización ecológica, es legítimo y está justificado. Las empresas pueden adoptar modos de creación de valor circular y ofertas, centrándose en aspectos sensibles, motivacionales, impulsores y de innovación; mejorar la competitividad, aumentar la rentabilidad, reducir la demanda de insumos de recursos energéticos y físicos; atraer nuevos segmentos de clientes conscientes del medio ambiente;

o volverse más autónomos e independientes de los volátiles mercados de materias primas, del mercado financiero, de los riesgos y barreras institucionales y en especial de las rutinas diarias en los negocios.

Desde una perspectiva subjetiva, los modelos comerciales circulares son imágenes de representantes de empresas y personas que están directa y/o indirectamente influenciadas por la empresa y cómo estas personas interpretan la creación de valor, por lo tanto, son modelos mentales o esquemas cognitivos de individuos que construyen subjetivamente sus propias representaciones marcando límites entre la empresa y su entorno contaminante, sus procedimientos para interacción social y proyecciones para el desarrollo futuro. Estas son megatendencias socioecológicas, que requirieren respuesta y que la pueden encontrar en el Modelo Comercial Circular.

Habilidades blandas en tus colaboradores

unahALDÍA, 04 de marzo de 2021

Para sobrevivir en el competitivo y dinámico mundo empresarial actual, los empleados deben poseer habilidades blandas y duras. En consecuencia, la mayoría de los empleados actuales esperan trabajar para demostrar y sobresalir en muchas habilidades “blandas”, como el trabajo en equipo y el desarrollo grupal.

Refiero a habilidades blandas al conjunto de cualidades, hábitos, rasgos de personalidad, actitudes y gracias sociales, que todos tienden a poseer en diversos grados, y son necesarios para la vida diaria, así como para el trabajo; también se podría decir

que estas características hacen de alguien un buen empleado y un compañero de trabajo compatible.

La brecha por falta de habilidades ha provocado una alta estadística de desempleo en la población activa, las habilidades blandas juegan un papel importante en la determinación del éxito de un proyecto o desempeño laboral, y son necesarios para el posicionamiento de la organización.

Para lograr una cultura de alto desempeño laboral, una organización debe proporcionar a sus empleados programas de formación y desarrollo, diseñados específicamente para inculcar, construir y cambiar actitudes y/o comportamientos que se encaminen hacia las diversas funciones estratégicas, misionales y de apoyo. La formación es un elemento importante en la creación de un alto rendimiento de cultura laboral.

La formación es una de las soluciones que permite a las organizaciones alcanzar un alto nivel de desempeño laboral, por ello es importante conocer el tipo de capacitación y programa de desarrollo que estas necesitan para mejorar la cultura, es decir, la actitud y/o comportamiento de todos los empleados de la organización.

En el mundo empresarial actual, la formación de habilidades para los empleados se puede dividir generalmente en dos categorías principales: habilidades duras y habilidades blandas. El término “habilidades duras” normalmente se refiere a técnicas o procedimientos administrativos relacionados con el negocio de una organización, por otro lado, el término “habilidades blandas” se refiere a las cualidades personales, hábitos, actitudes y gracias sociales que hacen de alguien un buen empleado y un compañero

de trabajo compatible. Para ser competitivo en el mundo de los negocios en la actualidad, es necesario poseer habilidades sociales además de habilidades duras.

A menudo se dice que las habilidades duras le dan a uno un trabajo, pero las habilidades blandas lo mantienen en él, por eso las “habilidades blandas” son consideradas básicas, de competencias clave y de habilidades personales.

Las habilidades duras suelen ser más fáciles de observar, cuantificar y medir. también son más fáciles de entrenar, adquirir y tratar porque, la mayoría de las veces, los conjuntos de habilidades no son completamente nuevos para el aprendiz y no implica desaprendizaje o cambio de comportamiento.

Por otro lado, las habilidades blandas suelen ser difíciles de observar, cuantificar, medir y tratar. Por ejemplo, habilidades para comunicarse, escuchar, tratar con personas, gestionar personas, hacer amigos fácilmente, se consideraría una habilidad valiosa en el mundo de las ventas; la autoconciencia, la actitud de uno hacia la gestión, el manejo de críticas, la toma de riesgos, llevarse bien con las personas, etc. Son habilidades que se deben evaluar en nuestros colaboradores.

La pandemia y la cadena de suministros

unahALDÍA, 11 de marzo de 2021

El coronavirus, ha afectado gravemente a casi todos los países, sigue generando impacto directo en la salud pública, e indirectamente también en operaciones de cadenas de suministro, crecimiento económico y desempeño laboral.

La economía mundial enfrenta un stock de suministro negativo debido a la pandemia, que ha obligado a las fábricas a seguir cerrando, interrumpiendo así la red global de cadenas de suministro, mostrando un severo efecto en los distintos giros de negocio.

Resulta crucial explorar los impactos de la pandemia en el comercio y considerar estrategias potenciales para hacer frente a estos impactos, la investigación sobre la disrupción empresarial y su gestión en el contexto comercial es crucial. No es suficiente estudiarlos, se tiene que considerar estrategias para superarlos.

Podemos darnos cuenta que, en corto plazo, la pandemia trajo consigo productos caducados, escasez de capital de trabajo y, por tanto, dificultad para realizar gastos operativos, interrupción en la cadena de pagos y cierre de diversas operaciones. A mediano y largo plazo, es probable que esos impactos incluyan una reducción de puestos de trabajo, relaciones negativas con los competidores, reestructuración de las cadenas de suministro centradas en comercio en línea, y una disminución general de la contribución al PIB.

Una estrategia para limitar estos impactos podría ser la rotación de productos dentro y entre las tiendas minoristas; las empresas pueden desarrollar una plataforma de pedidos en línea e introducir un sistema de entrega rápida para que los productos lleguen a los consumidores finales de manera oportuna. Junto con esta política, los gerentes deben asegurarse de enviar primero los productos próximos a vencer.

Un sacrificio parcial de la remuneración acordada tanto por los empleados como por los empleadores, podría ayudar a mantener los niveles totales de fuerza laboral, otro es extender el horario de oficina y apertura parcial de operaciones los fines de semana,

incentivos a corto plazo para distribuidores, minimizando los costos de promoción comercial y desarrollando infraestructura para impulsar las ventas en línea.

A medida que la pandemia afecta la cadena de suministro, las relaciones comerciales pueden verse socavadas, por ello, los gerentes deben enfocarse en cómo construir relaciones comerciales con diferentes socios con el fin de garantizar la sostenibilidad empresarial. Los gerentes pueden pensar cómo colaborar con socios comerciales como proveedores, fabricantes, distribuidores y minoristas de una forma más rápida utilizando la tecnología y el desarrollo de políticas comerciales.

Es primordial realizar estudios futuros que podrían explorar los impactos y las estrategias en el contexto de las pymes o comparar los resultados con grandes empresas, estos métodos y estrategias empresariales coadyuvarán con una buena decisión para enfocar sus esfuerzos de manera correcta y lograr una pronta recuperación del impacto negativo de la pandemia.

¿Valor histórico o Valor razonable?

unahALDÍA, 18 de marzo de 2021

Adam Smith (1776), en su obra “La riqueza de las naciones”, nos define el concepto de valor, como la determinación de qué y cuánto es lo que cuesta obtener o producir un bien o servicio con costos de producción existentes en ese momento.

Durante los últimos años, la contabilidad del valor razonable ha ido en aumento. Esto marca una importante desviación de la tradición centenaria de llevar libros a un costo histórico. La contabilidad ha sido atacada por muchos, principalmente porque no informa la realidad comercial, ni proporciona una valoración actualizada del patrimonio neto. Por ello resulta importante realizar una actualización del valor histórico al valor razonable.

Los emisores de normas y la extensa literatura académica sostienen que el dictamen de valor razonable proporciona información relevante a los usuarios de los estados financieros. Se espera que estos informes garanticen un mayor grado de transparencia, lo que a su vez debería conducir a una notoriedad del valor de los datos contables, resaltando su valor real en los mercados financieros.

El uso de informes de valor razonable debería aumentar la cantidad de información privada puesta en el dominio público, lo que lleva a una asignación de recursos y formación de capital más eficientes. Los entes rectores han emitido varias normas que exigen la divulgación o el reconocimiento de partidas del estado de cuenta utilizando valores razonables. Entre los más importantes se encuentran los estándares que explícitamente se relacionan con

instrumentos financieros.

En la actualidad se centra la atención en los informes de valor razonable, ya que genera un importante debate de políticas. Los críticos argumentan que la presentación de informes sobre el valor razonable contribuye significativamente a la crisis financiera y exacerbaban su gravedad para las instituciones financieras en todo el mundo.

Los oponentes afirman que el valor razonable no es relevante y es potencialmente engañoso para activos que se mantienen durante un período prolongado y, en particular, hasta su depreciación, agotamiento o amortización; que los precios podrían ser distorsionados por ineficiencias del mercado, irracionalidad de los inversionistas o problemas de liquidez; que los valores razonables basados en modelos no son confiables; y que la información sobre el valor razonable contribuye a una economía inesperada, de falsa impresión que afecta el sistema económico.

En el otro extremo, los proponentes de la presentación de informes del valor razonable han argumentado que simplemente desempeñaba el papel de mensajero proverbial que ahora está siendo fusilado. Los defensores afirman que el valor razonable para los activos o pasivos reflejan las condiciones actuales del mercado y, por lo tanto, proporcionan información oportuna, aumentando así la transparencia y fomentando acciones correctivas rápidas.

El valor razonable hace que los informes financieros sean más relevantes para las decisiones de los inversionistas, prestamistas y acreedores, quienes, necesitan información que les ayude a evaluar la cantidad, el momento oportuno y la incertidumbre de los futuros ingresos netos de efectivo a la empresa. El valor razonable debe

jugar un rol clave en la disminución de la asimetría de la información entre empresas e inversionistas.

El valor histórico y el valor razonable no deben considerarse competidores, ya que sirven para diferentes propósitos. El conocimiento del valor razonable es importante, aunque no suficiente. Los usuarios también necesitan conocer el costo de la inversión. De hecho, sabiendo cuántos recursos se han sacrificado para obtener ese valor justo, podrían evaluar eficazmente la administración, que también es un objetivo de la información financiera. Ambos valores ofrecen información completa y útil, por consiguiente, es importante, la adopción de un sistema dual de medición y la presentación de informes que debe ser considerada y discutida en un nivel de ajuste estándar.

COVID-19 en economías emergentes

unahALDÍA, 25 de marzo de 2021

Los países subdesarrollados serán los más afectados por la pandemia, en comparación con las economías avanzadas, las limitaciones a la actividad económica impuestas por el distanciamiento social, el colapso de las exportaciones, la disminución de las remesas y el endurecimiento del crédito; que recaen con mayor fuerza en estas economías, que tienen grandes sectores informales y un margen menor de población activa en trabajo remoto.

La más profunda recesión se espera en las economías emergentes, fuertemente reflejada en sus ingresos fiscales, los mismos que no alcanzarán para cubrir la seguridad social y salud. La propagación epidémica de COVID-19 es un shock global y no conoce fronteras, sus efectos en las interacciones sociales en lugares de compras y centros de trabajo son heterogéneos.

El distanciamiento social es el resultado de decisiones individuales, más que de políticas gubernamentales. El alcance del teletrabajo, el acceso a las compras en línea, la profundidad de los mercados financieros, y la oportunidad de los gobiernos para apoyar a las empresas y personas con ingresos transitorios, son parte del impacto de la pandemia.

Para mayoría de empresas, las restricciones crediticias impiden fortalecimiento en su capital de trabajo, muchas se ven obligadas a declararse en quiebra. La persistencia del distanciamiento social y la incertidumbre sobre su duración; así como la remodelación de las cadenas de suministro y las nuevas formas de trabajo, teletrabajo y menor escala de operación, reduce la productividad y eficiencia, generando efectos indirectos adicionales que amplifican la recesión

económica inicial y pueden ralentizar la recuperación.

En las economías emergentes, una gran parte de la fuerza laboral está empleada en empresas muy pequeñas, donde los trabajadores tienen un nivel de educación relativamente bajo. Estas características aumentan el costo directo del distanciamiento social porque la proporción de empleos que pueden hacerse desde casa es mucho más pequeña que en los países más ricos.

Los gobiernos con espacio fiscal utilizan la credibilidad de su futuro, Perú, por ejemplo, anunció paquetes fiscales para amortiguar el efecto del distanciamiento social. Estos programas transfieren recursos de futuros contribuyentes a aquellos que perdieron ingreso. Estas transferencias incluyen ayuda para trabajadores desempleados, así como préstamos o donaciones directas a empresas para cubrir sus costos fijos, especialmente sus costos laborales, y aumentar sus posibilidades de sobrevivir a la crisis.

La pandemia de COVID-19 muestra potencial para convertirse en la mayor conmoción de los últimos 100 años. Además, es probable que afecte a los países de ingresos particularmente difíciles. Muchas economías desarrolladas podrán mitigar su impacto y costo social mediante la redistribución de recursos de trabajadores seguros a los más afectados. Es imposible que este tipo de política esté disponible en los países emergentes, como el nuestro.

En países en vías de desarrollo, se sufrirá de una manera extremadamente aguda al decidir entre el compromiso con la salud o el dinero. Ante esto, es indispensable que economistas y epidemiólogos trabajen juntos, que diseñen soluciones apropiadas de política económica y de salud dirigidas al covid-19, las que finalmente puedan mitigar el impacto negativo de esta pandemia.

¿Por qué las mujeres todavía no pueden tenerlo todo?

unahALDÍA, 01 de abril de 2021

Durante muchos años, de diversas formas, conceptos, expresiones, prácticas, sensibilidades y reacciones; ha circulado y manifestado en la cultura popular y mediática, la violencia contra las mujeres.

“Por qué las mujeres todavía no pueden tenerlo todo”, es una publicación que crea verdadera polémica, generando acalorado debate, donde la mayoría de ellas concluye que son mujeres poderosas y de alto perfil, identificadas públicamente como feministas, sin prejuicios ni limitaciones.

La circulación del vocabulario feminista, es variado, para muchos significa, sabiduría, autonomía, derechos, liberación y justicia social; para otros felicidad y equilibrio. Pero en cualquiera de los casos tiene claramente identificado la desigualdad de género.

Definir a una feminista moderna, es asociar el bienestar y cuidado personal, a un feliz equilibrio entre el trabajo y la familia basado en un cálculo de costo-beneficio. Aparentemente opera como una especie de retroceso a la conversión total de mujeres educadas y con movilidad ascendente en seres humanos comunes.

En nuestra realidad, se considera un feminismo aceptable y legítimo, la predicada por las mujeres que encuentran este equilibrio entre el trabajo y la familia. Sin embargo, existen serias contradicciones, cuando buscamos fortalecer el “poder de las niñas”, como parte de las racionalidades de género.

Muchas mujeres insisten con vehemencia, que no son

feministas y que tampoco necesitan serlo, ya que aparentemente se han superado los obstáculos políticos y económicos de desigualdad de género. Las crudas oposiciones entre este sentimiento y la realidad parecen fáciles de explicar a través de deseos y aspiraciones individuales, en lugar de contextos concretos y materiales.

Esta corriente ideológica identifica a la mujer como hiperindividualizada, no sólo como sujetos emprendedores sino también como empresas individuales, es claramente más fácil de incorporar y popularizar, ya que ha eliminado de la mayoría, toda fuerza de oposición. Aunque todavía persiste la brecha salarial y el acoso sexual; propios del machismo.

¿Todos deberíamos ser feministas? ¿ese es el contexto? ¿debe perdurar la imagen de la supermujer de los ochenta? ¿cree en gran medida que eso es “tenerlo todo”? Mientras las cuestiones de reproducción y cuidado de la familia afecten los sentimientos de la mujer, seguirán estos discursos perennes de feminismo.

A pesar de todo, con el correr del tiempo ser “feminista” se ha convertido en una fuente inesperada de capital cultural, ya que cuando el feminismo fomenta que las mujeres se centren en sí mismas y en sus propias aspiraciones, puede ser más fácil popularizado, circulado y capitalizado en el mercado, propagando el “apoyo” entre ellas, gestando una cultura de “poderosas”, que gozan de privilegios propios de su entorno selectivo, el mismo que marca la trayectoria de su “éxito”.

Contabilidad y gestión ambiental

unahALDÍA, 08 de abril de 2021

En los últimos años, se han realizado muchas investigaciones sobre la adopción e implementación de sistemas de gestión ambiental en las organizaciones económicas, considerándolos como esquemas de certificación “voluntarios”.

Los sistemas de contabilidad y control son menos formales en las pequeñas y micro empresas, que tienden a adoptar enfoques “ad hoc” o “reactivos” cuando de gestión ambiental se trata, todavía no han orientado el valor de un sistema contable formal hacia un mejor desempeño en sostenibilidad.

Los sistemas de gestión ambiental y la contabilidad proporcionan directrices, o medidas prácticas a las organizaciones para mejorar continuamente sus operaciones y desempeño ambiental, y se entienden como valiosos para las empresas.

Si bien ISO 14001 se considera un Sistema de Gestión Ambiental estratégico para mejorar los procesos internos y resultados indirectos de rendimiento, está orientado a resultados de desempeño, credibilidad y transparencia, concentrando su fortaleza en la mejora de la organización (es decir, mayor eficiencia y eficacia).

Resulta importante promover la rendición de cuentas mediante informes obligatorios sobre el desempeño ambiental, a través de la introducción de prácticas contables y sistemas de control para cumplir con los objetivos de ciertos estándares de calidad, que lamentablemente en Perú no se pone en práctica al 100%.

El nivel estratégico de la interfaz empresa-campo, la gestión ambiental y la contabilidad (por ejemplo, cálculo de costos del ciclo

de vida o evaluación y medición de externalidades, agotamiento de recursos, entre otros) a nivel operativo, son propios de un sistema de control de sostenibilidad.

La educación y la conciencia ambiental se asocian positivamente con la adopción formal de una gestión ambiental. Se necesitan características y habilidades individuales para impulsar estrategias proactivas en las empresas, no solo por una ventaja sostenible a largo plazo frente a los competidores, sino también por el futuro que se extiende más allá de la empresa debido a motivaciones morales.

La implementación de sistemas sostenibles suele estar guiada por valores individuales, no obstante, también existe la sugerencia de que los sistemas estandarizados que pueden ser introducidos para cumplir con las condiciones impuestas por las empresas más grandes en la cadena de suministros, generando burocracia y presiones de terceros.

Los elementos socioecológicos en el campo de la empresa, se refieren a los impulsos y motivaciones para la adopción de Sistemas de Gestión Ambiental, los resultados del desempeño ambiental, herramientas y procesos de gestión, se basan en el rendimiento económico. A partir de esto, se puede plantear que la gestión ambiental, tiende a centrarse en medidas y métodos ambientales.

En consecuencia, la contabilidad y la gestión ambiental se despliegan estratégicamente para mejorar el control de los recursos naturales y minimizar los costos operativos, generando mejora en las ganancias.

La transparencia y el acceso a la información pública

unahALDÍA, 15 de abril de 2021

Internet en general, y los sitios web oficiales en particular, han cambiado fundamentalmente la relación entre los ciudadanos y sus gobiernos al facilitar el acceso a cantidades masivas de datos que pueden ser recopilados, distribuidos y transformados por empresas privadas, periodistas, organizaciones cívicas, y el público.

Iniciativas de gobierno abierto como portales de datos, sitios web para el monitoreo público del gasto gubernamental, herramientas de redes sociales, reuniones en línea, comentarios sobre políticas públicas y las regulaciones han jugado un papel crucial en la promoción de la transparencia, participación y colaboración.

Esta expansión de las tecnologías de la información y la comunicación, han contribuido a la adopción y difusión de políticas y prácticas gubernamentales de transparencia definidas, como la publicidad de todos los actos del gobierno y sus representantes para proporcionar a la sociedad civil información relevante de manera oportuna, útil, comparable y lo más importante en un formato accesible.

A pesar de la importancia de la transparencia, el acceso y la difusión de la información que deben incorporarse como valores centrales en la administración pública, las políticas actuales no han podido producir herramientas adecuadas para medir, evaluar y comparar la transparencia en los distintos niveles de gobierno.

Las contribuciones al tema tampoco han logrado abordarlo desde la perspectiva de las partes interesadas, particularmente

en la contabilización de indicadores que incluyen los índices de transparencia, a pesar de existir una normatividad relativamente clara, estas se incumplen parcial o totalmente.

Reconociendo el papel de la transparencia para mejorar la rendición de cuentas y la buena gobernanza, podemos valorar el método participativo para determinar la ejecución del presupuesto, permitiendo al interesado una “evaluación corporativa”, que evita indicadores meramente legales y formales.

Un índice basado en las opiniones de las partes interesadas constituye una forma de colaboración para mejorar transparencia y rendición de cuentas que se cree que aumentan el capital social y fomentan una cultura de inclusión y diversidad en las comunidades locales facilitando su participación.

La página web oficial de un ente estatal es probablemente la forma más duradera de proporcionar información, asegurando así objetivos de transparencia a largo plazo, permitiendo crear puntos de referencia nacional, a través del análisis de la información puesta a disposición de los ciudadanos.

La disponibilidad de información por sí sola no mejora la calidad de la democracia, pero puede empoderar a los ciudadanos para monitorear y participar en el gobierno. Es importante la publicación de un ranking de instituciones que cumplen con los registros de transparencia, porque busca generar presión e incentivos para que las autoridades mejoren sus herramientas de comunicación e interacción con la ciudadanía, logrando así un gobierno más abierto, responsable y participativo.

Filosofía empresarial Kaizen

unahALDÍA, 22 de abril de 2021

El entorno empresarial turbulento ha creado un nuevo escenario para el competitivo desarrollo de empresas en este nuevo milenio. Para sobrevivir y competir con éxito en un mercado donde los consumidores se centran en productos de alta calidad, bajo precio y disponibilidad, las empresas deben utilizar las mejores prácticas, estrategias y herramientas de gestión.

La teoría económica y la práctica de la gestión muestran que la mejora continua tiene un gran beneficio con el propósito de alcanzar competitividad y ventaja. Es decir, la mejora continua se considera clave para lograr la excelencia en la producción y otros procesos comerciales.

En la mejora continua muchas empresas encontraron una manera eficaz y eficiente de gestionar diversos y complejos procesos en los negocios, tales como aprovisionamiento, entrega, desarrollo de nuevos productos y otros. Hoy sin duda la mejora continua se ha convertido en un factor muy relevante de sostenibilidad.

El éxito en los negocios se basa en la implementación exitosa de la mejora continua como herramienta de gestión y filosofía. Últimamente, en la nueva literatura y práctica empresarial, nacen discusiones comunes sobre producción, seis sigma, teoría de límites, control de calidad, Kaizen, etc.

Kaizen es una técnica de gestión japonesa que se centra en mejoras a través de varios pequeños movimientos, pasos e ideas para aumentar la productividad laboral, eficiencia empresarial, calidad de productos y servicios y otros aspectos operativos y financieros.

Kaizen se convirtió en una popular herramienta de gestión aplicable en muchos países del mundo, sin duda, tiene el estatus de un proceso global. Como filosofía empresarial y técnica de gestión, mejora los valores de producción, presentándolo como elementos básicos del concepto de mejora el desempeño, producción ajustada y gestión de calidad total, sobre la base de todos los aspectos de la operación.

En su término original, Kaizen es una combinación de dos palabras japonesas (“kai” y “Zen”) y significa mejora o cambio centrada en la sostenibilidad de toda la empresa. Esta filosofía logra la mejora a través de pequeños pasos y de forma continua, a diferencia de las innovaciones de carácter dramático e impresionante, que requieren inversión en nueva tecnología y equipo.

Eso implica cambios menos radicales que son el resultado de ideas innovadoras que tienen lugar en el tiempo sin la inversión de un gran capital. La clave está en las pequeñas innovaciones y creatividades de los colaboradores cuyos resultados suelen ser sutiles y apenas visibles a corto plazo.

La aplicación de esta filosofía, sistematiza el fortalecimiento de la dedicación de los líderes, la cultura organizacional, la iniciativa de los colaboradores, motivando con premios, reconocimientos, capacitaciones, etc., e introduciendo una política con herramientas, técnicas y diseño Kaizen.

Después de una implementación útil en numerosas empresas japonesas, esta técnica ha despertado un gran interés entre los investigadores académicos y los profesionales con ánimos de lograr resultados de alta calidad con un esfuerzo mínimo.

Kaizen enfatiza una búsqueda continua de nuevas

posibilidades para lograr metas de manera más fácil y al menor costo. La suposición más importante es la confianza en el sentido común y la participación de todos los colaboradores, con el fin de fortalecer la moral y ética, a través del trabajo en equipo.

Minería de datos y startups

unahALDÍA, 29 de abril de 2021

En los últimos años, los avances en la tecnología han hecho que las empresas adopten nuevos modelos de negocio que incorporan la globalización y el internet como herramienta de promoción de sus productos y servicios.

Con la evolución de las tecnologías desde la primera década del siglo XXI, estos modelos de negocio se han ido adaptando para incluir procesos y cambios sociales, así como las nuevas demandas de los consumidores, que son cada vez más apoyadas en esta nueva era digital, donde el uso de tecnologías se ha convertido en un hábito tanto en el mundo profesional como en el personal.

En esta nueva era digital, las empresas adoptan modelos de negocio que son escalables mediante el uso de tecnologías, que puede ayudarles a comprender qué y cómo piensan sus usuarios y clientes. El pensamiento de los clientes es expresado en plataformas y entornos digitales y se conocen como contenidos generados por el usuario.

Estos contenidos se han utilizado en la investigación de mercado para determinar los factores clave del negocio. El término

“puesta en marcha” se acuñó para los modelos de negocio que utilizan la tecnología. Una startup es una empresa de base tecnológica que ofrece un nuevo producto o servicio utilizando el valor agregado de la tecnología incorporada.

Esto se define como “innovación a través de la tecnología”; las startups utilizan modelos de negocio escalables, realizan inversiones para la mejora de su tecnología, una vez mejorada esta, se crea el producto o servicio.

Muchas startups crean productos y servicios exitosos para sus clientes cuyos hábitos de consumo se basan en la era digital; como ejemplo tenemos a WhatsApp, Facebook, Instagram y el gigante tecnológico Google. Las pequeñas empresas parten de una idea innovadora utilizando tecnología, tiempo y experiencia para poder convertirse en una empresa tecnológica e innovadora sólida, solvente y sustentable.

Es importante conocer los factores clave que pueden hacer que una startup sea exitosa, así como identificar las tecnologías que determinarán lo que harán las personas en los próximos años, esta información se puede obtener en tiempo real, gracias a la minería de datos.

Nuevas tecnologías como big data, minería de datos e inteligencia artificial o inteligencia empresarial son los resultados de análisis de expertos, y todos aportan un valor importante para las empresas. La innovación es el proceso de búsqueda de un valor que mejora un producto o servicio actual o satisface una demanda.

La minería de datos es lo que hace que las startups diseñen nuevos productos y servicios al trabajar con una tecnología emergente y aplicarla a un producto nuevo o existente. La industria

de las startups necesita saber cuáles son los factores de éxito para un negocio, los mismos que se encuentran en la red y se agrupan de acuerdo al sentimiento de los clientes.

Auditoría del conocimiento

unahALDÍA, 06 de mayo de 2021

En el marco de los cambios globales, acompañados de continuas actualizaciones tecnológicas, los negocios buscan mejorar y fortalecer sus capacidades enfatizando en una metodología de gestión moderna y progresiva, la que es denominada gestión del conocimiento.

El conocimiento en este contexto se entiende como búsqueda de datos e información, incluyendo diversas combinaciones de nuevas tecnologías, experiencia de producción, emociones, cultura, valores, ideas, intuición, motivación, estilos de aprendizaje, actitudes, capacidad para confiar y resolver situaciones problemáticas complejas, capacidad de trabajar en una red de información moderna, sociabilidad, actitud ante el riesgo permanente, presencia de un espíritu emprendedor, entre otros.

La gestión del conocimiento es un conjunto de aparatos conceptuales, disciplinas temáticas y herramientas de organización que permiten a los gerentes responsabilizarse del conocimiento corporativo y, en base a ello tomar decisiones de gestión eficaces en lugar de las tradicionalmente racionales.

La sostenibilidad de una empresa es “la estabilidad en

movimiento”, la que es generada por contradicciones, la solución consiste en la búsqueda de un “equilibrio dinámico” entre la estabilidad del negocio, el sistema y su mejora continua.

Cualquier proceso de control es una secuencia de acciones definidas y continuas en el tiempo, combinada en etapas apropiadas, de acuerdo a la calidad del contenido y uniformidad de aquellas operaciones que sean necesarias para su implementación.

En el contexto del desarrollo de la era de la información, teniendo en cuenta las necesidades de los participantes del mercado, es importante un control preventivo consistente y al mismo tiempo independiente de todo el conjunto de conocimientos, centrando la atención no solo en el pasado, sino también en el presente y especialmente en el futuro, al mismo tiempo que borre los límites entre las funciones de control directo y la consultoría de gestión, es decir una auditoría de conocimiento.

La auditoría detallada del conocimiento nos permite determinar los patrones de los flujos de conocimiento en negocios que forman ideas sobre los enfoques utilizados para procesar la información, obteniendo como resultado, la eficiencia del uso e intercambio de conocimientos en este sistema.

La práctica muestra que de acuerdo con los resultados de la auditoría de conocimientos es recomendable no solo preparar un informe y recomendaciones de gestión, sino también realizar un mapeo de conocimientos.

Los mapas de conocimiento no solo son una forma apropiada de fijar e intercambiar conocimiento explícito (formalizado), sino también un reflejo del conocimiento implícito (no formalizado) con diversos grados de detalle. Estos documentos permiten a los gerentes

de las empresas comprender qué conocimientos se necesitan para el personal.

Se debe admitir que el ciclo de auditoría de conocimientos no finaliza con la etapa de preparación y presentación del informe de auditoría, continúa a través del apoyo de las decisiones de gestión basadas en sus resultados.

Este tipo de auditoría acompaña a estas decisiones hasta que se implementen por completo, es decir, hasta que se obtenga el efecto final. La auditoría del conocimiento, similar a otros tipos y métodos de auditoría, tiene como objetivo evaluar el estado situacional, pero su atención principal se centra en determinar la disponibilidad, la necesidad y uso del conocimiento en cada uno de los procesos del negocio para agregar valor a la organización.

La auditoría de conocimiento es una herramienta importante para evaluar la preparación de una empresa para implementar un conocimiento sistemático de gestión y seguir supervisando su funcionamiento.

Se terminó de imprimir en el mes de mayo 2021 en los talleres gráficos del Centro de Producción Imprenta de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta Jr. Manco Cápac 497, Huanta. Teléfono 066-797724, Tiraje: 100 ejemplares

Ketty Marilú Moscoso Paucarchuco

Docente Investigadora de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, calificada por CONCYTEC, grupo María Rostworowski, nivel III. Doctorando en Ciencias Contables y Empresariales, Maestra en Gestión Pública, Contador Público Colegiado, Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas, egresada de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, con estudios culminados de segunda especialización profesional en Tecnologías de la Información y Comunicación. Investigadora Principal y Co-Investigadora en Proyectos de Investigación con Fondos Concursables – FOCAM y proyectos de investigación autofinanciados. Autora y coautora de diversos artículos científicos y capítulos de libros. Evaluadora por pares de artículos científicos de revistas indexadas y proyectos de investigación. Integrante del Consejo Directivo de la Revista Empresa para Todos de la Universidad Nacional del Centro del Perú. Columnista semanal en el Periódico Digital unahALDIA. Parte del equipo (I+D) de creación de sistemas inéditos que contribuyen a gestión universitaria, patentados por INDECOPI. Con más de 15 años de labor profesional, amplia experiencia en el sector público y privado, asumiendo cargos gerenciales y directivos a nivel local, regional y nacional.



ISBN: 978-612-48292-4-6

