

ECOFINANZAS

1. **Diseño Institucional: El caso de la Comunidad Indígena Asháninka de Marankiari bajo.**

2. **La redistribución de los recursos públicos en Argentina.**

3. **FOREX: El mercado de divisas.**

4. **Cómo mejorar el rendimiento de las personas en las organizaciones.**

5. **Prospectiva: Para construir el futuro deseado.**

6. **Informe de viaje a China.**

7. **La estrategia de precios en la empresa.**

8. **Sustentabilidad para la competitividad Empresarial.**

9. **China, la fábrica del mundo del siglo XXI.**



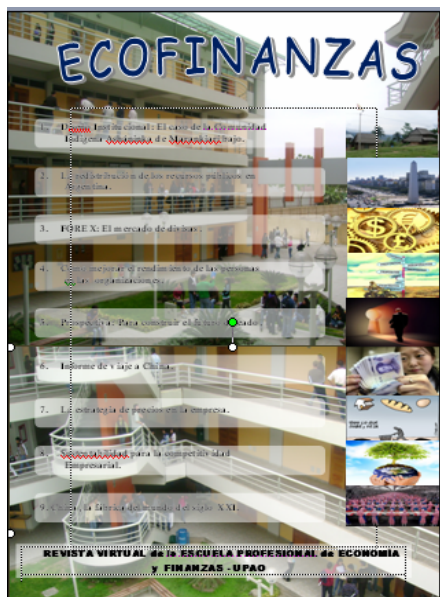
REVISTA VIRTUAL de la ESCUELA PROFESIONAL de ECONOMÍA
y FINANZAS - UPAO

ECOFINANZAS

2



REVISTA VIRTUAL de la ESCUELA
PROFESIONAL de ECONOMÍA y FINANZAS - UPAO



Nº 5 AÑO II

Cuarto Trimestre – 2009

ECOFINANZAS es una revista virtual interesada en divulgar investigaciones y conocimientos relacionados con la Economía y las Finanzas que contribuyan al desarrollo sostenible local, regional, nacional y global.

UPAO

Av. América Sur 3145,
Urb. Monserrate, Trujillo,
La Libertad, Perú.

**Escuela Profesional de
Economía y Finanzas**
Pabellón H, segundo piso,
Teléfono: 044-604444
Anexos 120, 245.
eamayal@upao.edu.pe

Editor responsable
Héctor R. López Álvarez
hlopeza@upao.edu.pe
rodolfo_peru@yahoo.com

DEPÓSITO LEGAL Nº 2009-09176
BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ

Todo autor de artículo alguno publicado en ECOFINANZAS es el único responsable de su contenido.

ÍNDICE

1. Editorial.....	5
2. Diseño Institucional: El caso de la Comunidad Indígena Asháninka de Marankiari bajo. Ms. Eduardo Amaya Lau.....	6
3. La redistribución de los recursos públicos en Argentina, Dr. Darío Paglietta Giorgis.....	14
4. FOREX: El mercado de divisas, Econ. Miguel A. Rodríguez Rivas.....	22
5. Cómo mejorar el rendimiento de las personas en las organizaciones, Ms. Saúl Barrantes García.....	26
6. Prospectiva: Para construir el futuro deseado, Econ. Emilio Román Cabanillas.....	30
7. Informe de viaje a China, Ms. Freddy Cerdán Cubas.....	33
8. La estrategia de precios en la empresa, MBA. Francisco Castillo Oruna.....	39
9. Sustentabilidad para la competitividad empresarial, Dr. Manuel Angulo Burgos.....	43
10. China, la fábrica del mundo del siglo XXI.....	47

ECOFINANZAS

**REVISTA VIRTUAL DE LA ESCUELA
PROFESIONAL DE ECONOMÍA Y FINANZAS**

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

Dr. Guillermo Guerra Cruz

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dr. Víctor Raúl Lozano Ibáñez

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Julio Chang Lam

DECANA de la FACULTAD de CIENCIAS ECONÓMICAS

Dra. Yolanda Peralta Chávez

DIRECTOR de la ESCUELA de ECONOMÍA y FINANZAS

Ms. Eduardo Amaya Lau

El mundo, la economía y las finanzas en permanente cambio

La economía después de la crisis originada en parte por los bonos subprime (2008), no es la misma desde que el presidente Obama haya llamado la atención a los banqueros norteamericanos por haberse asignado grandes incentivos en el 2009, por la supuesta recuperación pero sin la aún completa devolución de los préstamos que el gobierno norteamericano dio a los grandes bancos, que si se hubiese dejado actuar únicamente al mercado, estos posiblemente en quiebra y en remate, hubiesen sido comprados por grupos empresariales chinos, rusos o árabes, con mucha solvencia. Tampoco es la misma después que Bernard Meadoff, un ex funcionario de una institución norteamericana similar a la Superintendencia de Banca y Seguros peruana, haya estafado (por 50 mil millones US\$) a sus ex clientes y conocidos y luego atrapado, fuera condenado a 150 años de cárcel.

Por otro lado y más reciente, el nombramiento de ministros en el nuevo gobierno chileno, que vienen del sector privado y algunos sin ninguna experiencia en gestión pública confirma una ruptura con el modo tradicional de gestión gubernamental. El presidente Piñera ha elegido entre sus flamantes ministros uno que viene de la alta dirección del grupo chileno Saga Falabella. Bien se sabe que el sector privado remunera más que el sector público por lo que esta decisión, la de los ex managers, da oportunidad a debates sobre la vocación de servir y, lo que para unos es una amenaza, para otros es un avance y, la economía y las finanzas públicas están allí en medio de todo.

Entonces, el mundo cambia y así la economía como ciencia basada en la escasez de bienes y servicios también cambia. Unos dirán que ambos cambian para bien o para mal sin embargo, el eje medular de la ciencia de los premios Nobel es y será la satisfacción de las necesidades materiales de la humanidad, según la disponibilidad de recursos con que se cuente y, los juicios de valor de los que dirigen el mundo.

En este contexto, la quinta edición de ECOFINANZAS presenta algunas contribuciones sobre temas relacionados con la economía y las finanzas que en cierta manera, explican los cambios por los que atraviesa el mundo. Le expresamos nuestro agradecimiento al Dr. Darío Paglietta por su análisis sobre las finanzas públicas en Argentina.

El Editor.

DISEÑO INSTITUCIONAL: EL CASO DE LA COMUNIDAD INDÍGENA ASHÁNINKA DE MARANKIARI BAJO

Eduardo Amaya Lau¹



INTRODUCCIÓN:

Elinor Ostrom², Premio Nobel de Economía 2009, plantea ocho principios de diseño que parecen caracterizar a las instituciones autogobernadas que permanecen en el largo plazo. Estos mismos principios creemos son los que están presentes en la Comunidad Indígena Asháninka de Marankiari Bajo, ubicada en la margen derecha del río Perené, Región Selva Alta, Distrito Perené, Provincia de Chanchamayo, Departamento de Junín.

Los miembros de esta Comunidad trabajan de manera organizada en el mejoramiento de la producción agrícola, así como en la recuperación de suelos y bosques reforestándolos con especies alimentarias, medicinales y nativas. Vienen ejecutando proyectos de comercialización de cosechas y de desarrollo de microempresas, a través de un fondo de préstamos, fortaleciendo las iniciativas de las familias vinculadas a la producción con valor agregado y al ecoturismo. En el mes de octubre del presente año, miembros de la Mesa de Diálogo AMEDIVAC visitamos la Comunidad de Marankiari para conocer los principios que la rigen y la hacen una organización exitosa.

¹ Director de la Escuela Profesional de Economía y Finanzas de la Universidad Privada Antenor Orrego

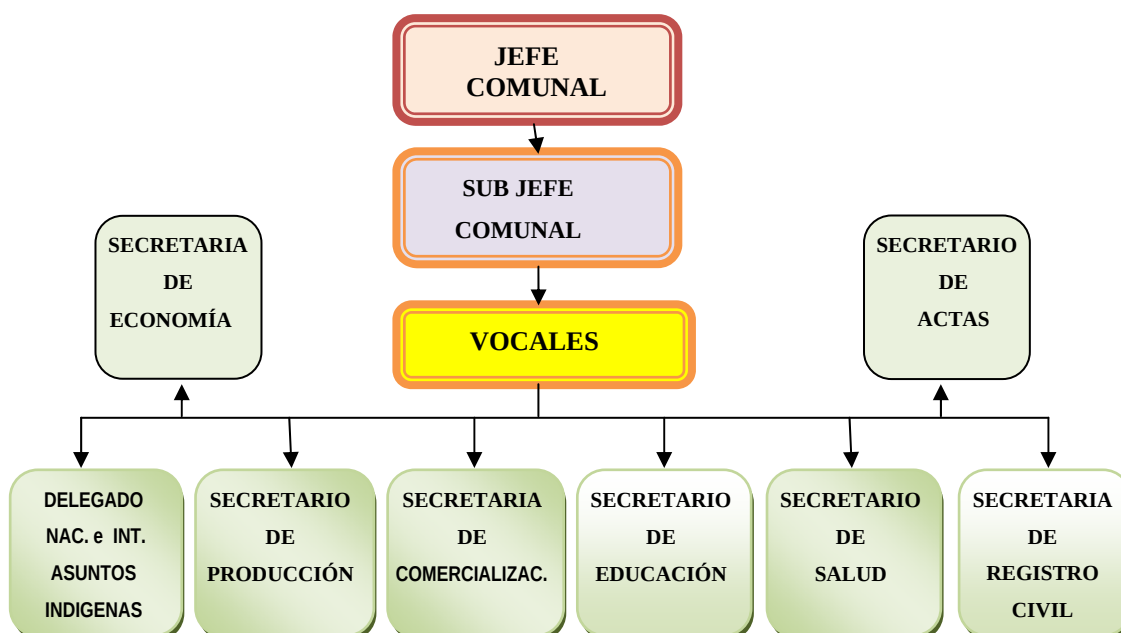
² Ostrom, E.: Diseños complejos para manejos complejos. BVDECS [en línea]. 2009 [fecha de acceso 12 de octubre de 2009]. URL disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Ostrom-complejos.htm>

A continuación voy a describir los principios propuestos por Ostrom y, al mismo tiempo, los compararé con los que observamos en Marankiari con el propósito de verificar que ellos también están presentes aquí.



LOS LÍMITES CLARAMENTE DEFINIDOS:

Ostrom sostiene que los individuos de la comunidad, tienen el derecho de utilizar y usufructuar el acervo común así como a limitar su uso, es decir los límites están claramente definidos. La Comunidad de Marankiari, tiene una organización encabezada por el Jefe comunal (ver organigrama con las principales funciones) que vela por sus derechos de propiedad.



La Comunidad cuenta con 60 familias, de las cuales 20 se encuentran trabajando en el “Proyecto Asháninka: Ayóompari de Etnodesarrollo Integral Alternativo” en su segundo año con resultados

positivos. El Proyecto es financiado en gran parte por la Fundación Interamericana (FIA-IAF) y fue elaborado desde sus inicios en una unidad de esfuerzos a través del equipo técnico indígena Asháninka de la CIAMB-PERÚ con la participación de las familias organizadas y el aporte solidario de la cooperación nacional e internacional. Parece ser que no existe un número importante de usufructuarios potenciales, lo cual garantizaría la no sobreexplotación del territorio.



CONGRUENCIA ENTRE LAS REGLAS DE APROPIACIÓN Y DE ABASTECIMIENTO Y LAS CONDICIONES LOCALES:

Según Ostrom, las reglas de apropiación que controlan el tiempo, el lugar, las innovaciones tecnológicas y las cantidades de recursos que se pueden utilizar están estrechamente en función a las condiciones locales y a las normas y reglas de abastecimiento que establece la comunidad en cuanto a la demanda de trabajo, de materiales y dinero.

En la Comunidad de Marankiari se busca contar con una agricultura propia de la zona. Está especializada en ciertos productos agrícolas y de ecoturismo que no atentan contra la biodiversidad del territorio. Esta comunidad se destaca por la producción de cítricos y guanábanas, los que parecen tener mayor productividad en las tierras de propiedad de la comunidad. Tuvieron experiencias no gratas al querer introducir productos alternativos, los mismos que no son aptos para la zona. Están organizados en la distribución de sus productos, contando para ello con un puesto de venta en el Mercado Mayorista N°2, en Lima, el que fue adquirido en el año 1975. Pero también están desarrollando el ecoturismo, la artesanía con semillas, la gastronomía y el folclor. Como ellos dicen, “estamos perdiendo lo étnico pero no las costumbres”.



ACUERDOS DE ELECCIÓN COLECTIVA:

Las reglas que rigen la comunidad de Marankiari son elaboradas por sus propios integrantes, modificándolas según las circunstancias locales. La comunidad busca comprometer a sus miembros mediante el principio de convencer mediante el ejemplo. Podemos decir que se aprecia respeto y cumplimiento de las normas establecidas. Si algunas familias de la comunidad no desean participar en algún proyecto coordinado por la dirigencia comunal, no se les presiona sino que trabajan con las familias que se involucran en el proyecto sin embargo, buscan atraer a las demás familias mostrándoles las mejoras que consiguieron con el nuevo proyecto. Se rigen por el principio de compartir. Como ejemplos de esto podemos citar las mejoras que consiguieron con el uso de la técnica de siembra (tres al bolillo) y el abono orgánico (utilizando las hojas de las plantas como alfombra para eliminar la mala hierba) en vez de la producción tradicional que tenían y dejando de quemar los campos cosechados. Todo ello les ha valido para poder incrementar su productividad agrícola y mejorar la calidad de sus productos. Esto se busca replicar con otras familias y comunidades.

La dirigencia se ha preocupado por dotar a sus jóvenes comuneros de un mejor nivel educativo, para ello cuentan con dos centros educativos, uno nacional y el otro particular donde la comunidad participa contratando a los profesores. Así también, tiene diversos convenios educativos con universidades de la región y de Lima, para que vayan a estudiar los alumnos que más destaquen de la comunidad. Los exámenes de selección son tomados por la propia comunidad, respetando el nivel exigido por cada institución. El jefe de la comunidad sostiene que los jóvenes comuneros al alcanzar un mayor nivel educativo y obtener un título profesional, han reducido el promedio de hijos por familia de 10 niños a 4, en estos últimos años.

Lo que apreciamos aquí, en cuanto al manejo de recursos y al cumplimiento de las reglas a largo plazo, parece estar relacionado con lo que sostiene Ostrom, es decir que no hay autoridad externa que tenga suficiente presencia (conocimiento y poder) para hacer cumplir las reglas en los casos de organizaciones de larga duración. Y son los propios comuneros los que velan por el cumplimiento de sus propias reglas, permitiendo la sostenibilidad de su territorio.

SUPERVISIÓN:

La supervisión del proyecto es compartido. La introducción de técnicas nuevas en cultivos y el riego por aspersión, son manejadas por la misma comunidad y la asesoría externa la reciben a través del Proyecto Ayóompari. La comunidad también se encarga del mejoramiento de la infraestructura

de riego. Realizan talleres de desarrollo comunal con estudiantes universitarios mediante convenios con institutos tecnológicos y universidades.



SANCIONES GRADUALES:

No se tuvo mucha información sobre las sanciones que se aplican a quienes cometan falta. Tampoco se conoció la gradualidad de las faltas. Lo que sí percibimos es que los dirigentes comunales se cuidan de ser honestos y no cometer faltas porque esto va contra la confianza que depositó la comunidad en ellos. Sus actos son transparentes y de conocimiento comunal.



LOS MECANISMOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:

Lo que pudimos apreciar es que los conflictos territoriales, de producción, comercialización de sus productos, los económicos, de atención al turista y los internos a la comunidad, son resueltos por la propia comunidad a través del jefe de la Junta Directiva de la misma y siguiendo sus tradiciones. Esto concuerda con lo que sostiene Ostrom: “A pesar de que la existencia de los mecanismos para la resolución de las controversias no asegura la capacidad de los usuarios para mantener el sistema a lo largo del tiempo, resulta difícil imaginar cómo un sistema complejo de reglas se pueda mantener

sin este tipo de mecanismos..., estos mecanismos suelen ser informales y son los líderes quienes funcionan como los encargados principales de las resoluciones.”



UN MÍNIMO RECONOCIMIENTO AL DERECHO DE ORGANIZARSE:

La Comunidad Indígena Asháninka de Marankiari Bajo (CIAMB-PERÚ) mantiene sus instituciones tradicionales con las que se organizan, pero van incorporando en ellas a otras instituciones modernas, así como también normas gubernamentales. Por ejemplo, la presencia de un comunero (Sub Jefe) como Alcalde de la localidad le permite coordinar las reglas internas de la comunidad con las del gobierno local, buscando complementarlas. Se aprecia articulación con el gobierno local.

La CIAMB-PERÚ está reconocida por el gobierno peruano mediante la Resolución de Apoyo Externo N° 0473-ORAMS VI del 25 de Febrero de 1975, está inscrita en el Registro Nacional de Desconsolidados de Comunidades Nativas Folio N° 111 - 02.03.75 en la ciudad de Huancayo (Junín). Se encuentra registrada en el Sistema Nacional de los **Registros Públicos del Perú** – Selva Central Título No. 3978 - 01.07.98, Ficha N° 097. Cuenta con titulación de sus predios según consta en la Resolución Directoral Regional Agraria N° 107-2004 DRA-J/ PETT.OC. del Ministerio de Agricultura.



EMPRESAS ANILLADAS:

Ostrom encuentra que en las organizaciones de autogobierno de larga vida se aprecia que las organizaciones más pequeñas tienden a ser incluidas (anilladas) en otras mayores.

La Comunidad de Marankiari Bajo, en un primer momento busca ser guía de otras comunidades en cuanto a las innovaciones que va realizando. Para ello, desplazan recursos a aquellas otras comunidades que aceptan compartir los éxitos, los canales de distribución y la asesoría de Marankiari Bajo hasta que logren mejoras en forma sostenida, a partir de allí, la comunidad beneficiada tiene la obligación de compartir sus éxitos con otras comunidades Asháninkas.

En todo caso, un sistema de empresas anilladas parece darse en la comercialización de los productos a través del puesto de venta en el mercado Mayorista de Lima. Las comunidades que trabajan con la comunidad de Marankiari, comercializan su producción a través del puesto de venta que tiene Marankiari en Lima. Las comunidades tienen control sobre su producción y la comercialización queda en manos de las personas que atienden el puesto de venta, pero al mismo tiempo dan cuenta de las ventas a la Junta Directiva de Marankiari.

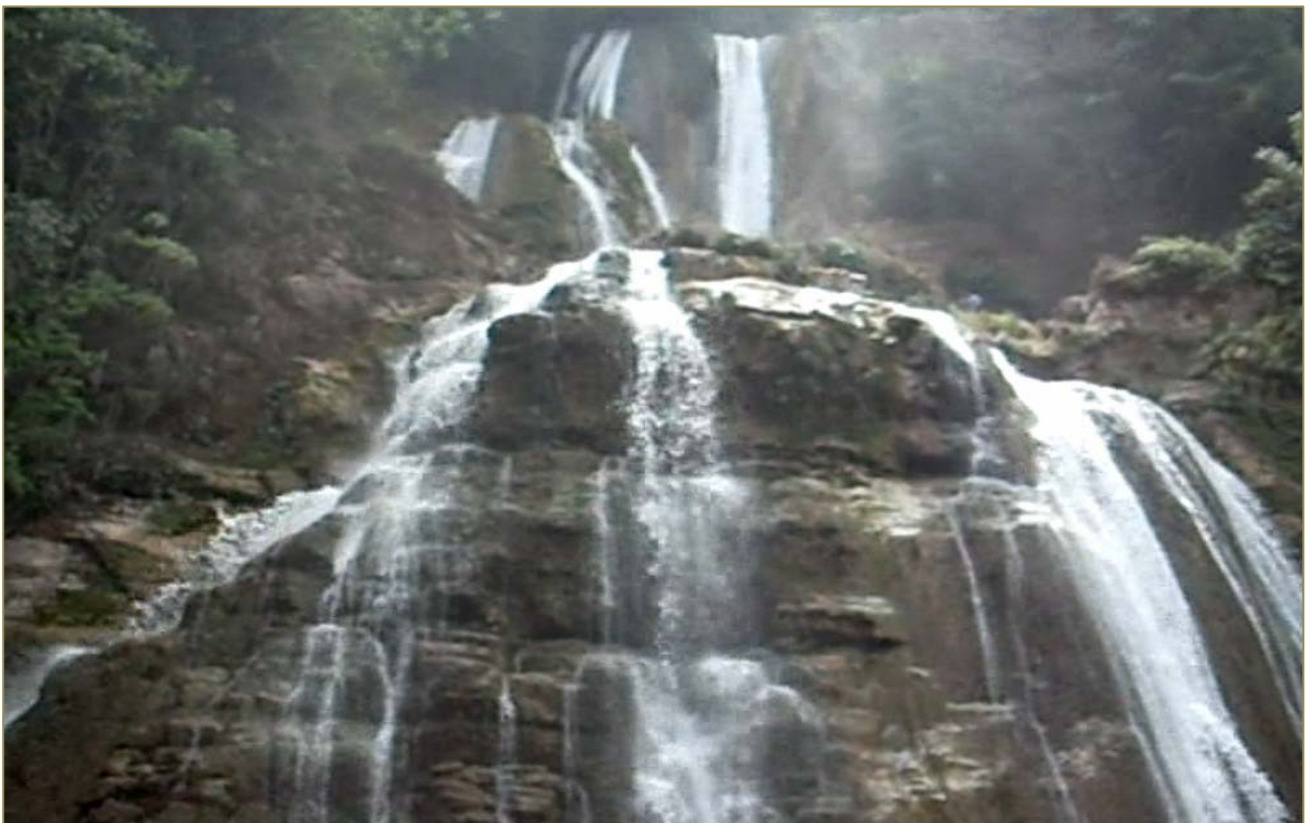


CONCLUSIÓN:

De los ocho principios que Ostrom encontró en las comunidades autogobernadas y que se sostienen en el tiempo, nosotros podemos verificar claramente que en la Comunidad de Marankiari se cumplen seis de ellas: los límites claramente definidos, congruencia entre las reglas de apropiación y de abastecimiento y las condiciones locales, acuerdos de elección colectiva, supervisión, los mecanismos para la resolución de conflictos y un mínimo reconocimiento al derecho de organizarse. Sobre el principio de las sanciones graduales, no tenemos mayor información. Y en

cuanto al principio de las empresas anilladas, tal como lo menciona Ostrom, se cumpliría, con mayor nitidez, en aquellos casos conformados por sistemas grandes.

Creemos que los principios señalados por Ostrom y que claramente están presentes en la comunidad de Marankiari Bajo, en realidad se encuentran regidos por dos grandes principios: confianza y compartir.



La Distribución de los Recursos Públicos en Argentina

Darío Paglietta Giorgis ¹

La recaudación de recursos tributarios:

Este artículo tratará de bosquejar la forma en que en Argentina se distribuyen los recursos públicos y por ello es evidente que transitaremos por cuestiones técnicas, teñidas de evidente contenido político. No podemos abstraernos de él, por el contrario es imprescindible que lo transitemos, lo que no podemos hacer es realizar política partidaria o enfocar el trabajo con miopía intelectual, parándonos en posición de un sector político determinado.

La suerte acompaña a éste artículo y ello es así, pues todos y cada uno de los partidos políticos nacionales o provinciales han sido afectados por los mismos vicios en lo referente a la distribución de los recursos públicos. Esa circunstancia nos facilita el camino, ya que todo lo que digamos será de aplicación a todos los partidos políticos que ejercieron el gobierno (nacional o provincial), por lo menos de 1983 a la fecha.

Hace aproximadamente siete años que los argentinos nos enfrentamos a un mito recaudatorio, el mismo dice que: “La recaudación tributaria nacional y la coparticipación² a las provincias se ha incrementado sensiblemente, alcanzando valores nunca antes registrados”. Muy a nuestro pesar debemos decir que la frase antes transcripta sólo es un mito.



¹ Abogado – Universidad Nacional de Rosario (Argentina). Abogado Especialista en Derecho Administrativo – Universidad Nacional de Rosario. Doctorando en Ciencias Jurídicas y Sociales en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario de la Pontificia Universidad Católica Argentina de Rosario. Investigador del Centro de Estudios en Finanzas Públicas, Derecho Financiero y Derecho Tributario, de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario, de la Universidad Católica Argentina. Profesor Adjunto de la cátedra de Derecho Financiero y Tributario de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Abierta Interamericana de Rosario. Profesor Adscripto Libre de la cátedra de Derecho Tributario de la Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario. Profesor de Postgrado de la carrera de Especialización en Derecho Tributario, impartida en la Pontificia Universidad Católica Argentina, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales del Rosario. Profesor Adscripto de la cátedra de Derecho Administrativo de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Rosario. Profesor de Postgrado de la carrera de Especialización en Derecho Administrativo impartida en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Rosario. dario@paglietta.com.ar

² La coparticipación es el mecanismo de coordinación financiera utilizado en Argentina para distribuir recursos tributarios entre el Estado nacional y los Estados Provinciales. En la doctrina comparada este mecanismo se conoce con el nombre de Participación; pudiendo ser la misma en un tributo o en todos los tributos existentes. En Argentina, el Estado Nacional y las Provincias “participan” de la distribución de todas los impuestos directos e indirectos de índole nacional

Es que un hecho económico significativo, ocurrido a principios de 2002, ha condicionado el análisis sobre la recaudación y coparticipación de los recursos públicos en Argentina. Nos referimos a la derogación la Ley de Convertibilidad, por la cual se sostuvo una paridad cambiaria de 1 a 1 entre el Peso Argentino y el Dólar Estadounidense. Esta “ficticia equivalencia” se mantuvo desde 1991 hasta enero de 2002, momento este en que se derogó dicha ley.

La derogación de la ley de convertibilidad, tuvo como consecuencia la alteración de la paridad cambiaria, resultando que desde 2002 hasta 2006, la misma se ubicó en la relación de 3 a 1, siendo necesario tres (3) pesos argentinos para adquirir un dólar estadounidense. Este hecho de inestimable trascendencia ha sido ignorado por las estadísticas recaudatorias.

Si analizamos la evolución de la recaudación de los recursos tributarios desde 1997 a 2006³, ignorando la modificación de paridad cambiaria podemos decir que la recaudación se ha incrementado en un 298% y la coparticipación de la Nación a las provincias en el mismo período se ha incrementado en un 269%; ahora bien, si los mismos supuestos los consideramos a valores estables, el resultado es muy distinto, en cuyo caso podemos afirmar que las coparticipación de la Nación a las provincias desde 1997 a 2006 se ha reducido en un 16% y podemos afirmar que los recursos tributarios de la Nación desde 1997 a 2006 se han reducido en un 7%. Sabemos que no estamos haciendo un correcto cálculo entre recursos constantes y corrientes, pero nuestra intención – dada la extensión del artículo – es dejar de manifiesto la severa distorsión entre las estadísticas y la realidad.



CUADRO 1

Recursos Tributarios 1997 – 2006 (\$ y US\$)

Año 1997: \$ 35.142 millones

Año 2006: \$ 104.780 millones

Incremento 298%

Año 1997: \$ 112.455 millones

Año 2006: \$ 104.780 millones

Disminución 7%

³ Se han tomado cinco años antes y cinco años después de la derogación de la ley de convertibilidad y la información es extraída de la página web del Ministerio de Economía de la Nación, www.mecon.gov.ar

CUADRO 2

<u>Coparticipación Federal 1997 – 2006 (\$ y US\$)</u>	
Año 1997: \$ 15.742 millones	Año 1997: \$ 50.376 millones
Año 2006: \$ 42.304 millones	Año 2006: \$ 42.304 millones
<u>Incremento 269%</u>	<u>Disminución 16%</u>

El descenso real de la recaudación obedece a un sinnúmero de causas; una de ellas es la ineficiente e ineficaz capacidad de control sobre una buena parte del universo de contribuyentes, lo que exterioriza un grave problema de gestión tributaria.

Como primera conclusión podemos decir que, analizando el período 1997 – 2006, la recaudación y la coparticipación de la Nación a las Provincias no se ha incrementado, por el contrario si analizamos los guarismos brindados en valores constantes, la recaudación y la coparticipación han descendido.

La distribución de los recursos entre la Nación y las Provincias:

De todas maneras ese descenso no es el único problema que aqueja a los recursos públicos en Argentina. Esos recursos, que han descendido en términos constantes, una vez recaudados, deben ser distribuidos entre la Nación y las jurisdicciones provinciales.

Vivo en una pequeña ciudad de 10.000 habitantes llamada Totoras, que pertenece a la provincia de Santa Fe, la segunda o tercera jurisdicción en importancia en todo el país desde el aspecto socio político y económico. Siguiendo con el análisis, y basándonos en los datos correspondientes al año 2006, queremos graficar qué porción de la totalidad de los recursos públicos le son transferidos a Santa Fe por parte del Estado Nación.

CUADRO 3

El total de recursos tributarios nacionales 2006	\$ 104.780.000.000
El total de recursos transferidos por la Nación a Santa Fe	\$ 3.702.900.000
<u>Porcentaje distribuido por la Nación a Santa Fe</u>	<u>3,533%</u>

Algo no anda bien en el firmamento de la distribución de recursos públicos. ¿Cómo llegamos a esta escalofriante depredación de recursos públicos? La respuesta a ésta pregunta está vinculada al extraño e improductivo viaje que los recursos públicos realizan en Argentina.

Tratemos de explicar el camino de los recursos y supongamos que un contribuyente cualquiera ingresa a la Administración Tributaria \$ 1.000.- en concepto de pago del impuesto sobre la renta de las personas físicas. El contribuyente de nuestro ejemplo, vive en un municipio de la Provincia de Santa Fe. Es interesante ver como los \$ 1.000.- se transforman en \$ 538.- antes de comenzar a distribuirse por el mecanismo de la coparticipación tributaria. El nombre que la doctrina ha dado a éstas depredación de recursos es: “Detracciones Tributarias”.

CUADRO 4

Un contribuyente ingresa por Impuestos Ganancias	\$ 1.000,00	
	Detracción	Saldo
Detracción 20% para Seg. Social Nacional	\$ 200,00	\$ 800,00
Detracción 10% Pcia. Bs.As.	\$ 100,00	\$ 700,00
Detracción 4% Pcias. Sin Bs. As.	\$ 40,00	\$ 660,00
Detracción 2% A.T.N.	\$ 20,00	\$ 640,00
Masa de Coparticipación Bruta		\$ 640,00
Detracción 15% para Seg. Social Nacional	\$ 96,00	\$ 544,00
Masa de Coparticipación Bruta	\$ 544,00	
Detracción 1% A.T.N.	\$ 5,44	\$ 538,56
Masa a repartir entre Nación y Provincias		\$ 538,56

Las detracciones que se realizan en “beneficio” de la seguridad nacional, deberían ser destinadas a solventar en parte las jubilaciones y pensiones de los ciudadanos argentinos en condiciones de recibirlas. El 10% para provincia de Buenos Aires. Está destinado a atender los efectos de la pobreza en el cono urbano bonaerense, tal vez el mayor bolsón de pobreza de nuestro país. El 4% destinado a provincias sin Buenos Aires tiene como objetivo asistir a algunas provincias que por circunstancias geopolíticas así lo requieren. Los ATN son aportes del tesoro nacional y constituyen recursos de disponibilidad discrecional por el Poder Ejecutivo Nacional, dirigido a la satisfacción de diversas finalidades. Surgen dos cuestionamientos esenciales, en primer lugar ¿Es válido y compatible con la constitución nacional detraer fondos públicos para financiar esas necesidades?, y en segundo lugar ¿Los fondos detraídos son utilizados para la satisfacción de esas necesidades públicas y en su caso, logran la satisfacción de la necesidad que busca financiar?. La respuesta a todos esos interrogantes es NO, y por ello las detracciones terminan por inconstitucionalizar el actual sistema de reparto y ocasionan un grave problema a las finanzas públicas provinciales, e indirectamente a las municipales.





La Nación recibe lo recaudado y detrae del tributo ingresado los porcentajes correspondientes a las afectaciones específicas (importes recaudados por tributos que no se distribuyen a las provincias por poseer un fin público de origen nacional), esas detracciones de los tributos transforman a los \$ 1.000 en \$ 538. Los \$ 462 faltantes han quedado en el camino y dedicados a la satisfacción de fondos de asignación específica.

CUADRO 5

Masa a repartir entre Nación y Provincias	\$ 538,56
42,05% para la Nación	\$ 226,46
57,95% para las Provincias	\$ 312,09
Coeficiente para la Pcia. De Santa Fe (9,28%)	\$ 28,96

Esos \$ 538 son los que ingresan a la masa bruta de coparticipación tributaria, la que se dividirá entre la Nación, las Provincias y la ciudad autónoma de Buenos Aires. Ese reparto da como resultado que \$ 226 quedan en poder de la Nación, debiendo las 23 provincias argentinas y la ciudad autónoma de Buenos Aires contentarse con \$ 312; obsérvese que se han “extraviado” en el camino el 68,8% de los recursos aportados por el contribuyente.

Ese importe, \$ 312, es distribuido entre 24 jurisdicciones mediante la aplicación de un índice porcentual previamente establecido, correspondiéndole a Santa Fe (segunda provincia en importancia en el país el 9,28% de los \$ 312) la suma de \$ 28. Recordemos rápidamente que el contribuyente de nuestro ejemplo ingresó \$ 1.000.- y la provincia en la que vive y se desarrolla recibe el 2,8% (dos coma ocho por ciento) de lo ingresado al fisco nacional.

CUADRO 6

El contribuyente santafesino ingreso por impuesto a la renta	\$ 1.000
La provincia de Santa Fe recibe	\$ 28
Porcentaje de recursos detraídos por la Nación	97,2%

Para otro momento quedará el análisis de los porcentajes establecidos en la ley de coparticipación, en el caso de Santa Fe el 9,28% sobre el total de la masa de tributos y que fueron fijados en 1988, donde el mundo, el país y la provincia se desenvolvían en un contexto diametralmente distinto al que hoy nos toca vivir.

El contexto donde la recaudación y distribución de recursos se produce:

Que la recaudación haya descendido en el período comprendido entre 1997 y 2006 es un mero dato estadístico, que por sí solo y sin ser contextualizado puede ser irrelevante. Que el 97,2% de los recursos que lo contribuyentes ingresan al estado nacional, no vuelvan a la provincia donde vive y se desarrolla es contribuyente, también puede convertirse en irrelevante si no se conoce el contexto en que ese proceso se desarrolla.



¿Cuáles son los fundamentos que podemos brindar para sostener que el actual sistema distributivo de recursos causa un severo perjuicio, que trae como consecuencia y se exterioriza en la desfinanciación del sector público provincial y municipal? Trataremos en las próximas líneas de bosquejar la fundamentación de nuestro juicio previo.

Debemos decir que son varios los fundamentos que hacen que – debidamente contextualizados – los datos aportados se contrapongan con la Constitución Nacional y al estado de derecho.

a. Régimen Federal Argentino:

No podemos dejar de mencionar que Argentina por mandato constitucional es un país Federal y ese federalismo implica necesariamente una coordinación y una cooperación entre los distintos niveles estatales que forman el sistema federal argentino. (Nación, Provincias y Municipios). El sistema federal implica, por lo menos en nuestro país distribución de competencias entre los distintos actores intervinientes y es sabido que la atribución de competencias implica la necesaria, imprescindible y constitucional asignación de recursos para su financiación.

b. Distribución de Potestades Tributarias:

Para sostener el sistema federal consagrado constitucionalmente – y financiar las competencias distribuidas-, la misma Carta Magna estableció un plan constitucional de reparto de competencias tributarias, en base a ese diseño puede decirse que corresponde a la Nación los derechos exportación e importación, y en concurrencia con las provincias las contribuciones indirectas (consumo) y por tiempo determinado las contribuciones directas (renta). Por su parte a la Provincia le pertenecen en concurrencia con la Nación contribuciones indirectas (consumo); las contribuciones directas (renta) y los tributos provinciales (Ingresos Brutos, Inmobiliario, Patente). A los Municipios se les ha otorgado, vía norma provincial la potestad de cobrar tasas, derechos, precios públicos, etc.

c. Distorsiones temporales:

Siendo el texto histórico de nuestra Constitución de 1853, y permaneciendo inmutable una buena parte de su articulado desde el dictado de la Carta Fundamental, la relación entre la distribución de competencias y potestades tributarias, sufrió distorsiones a lo largo del tiempo que obligaron a adoptar mecanismos correctivos; uno de ellos es el dictado de las leyes de coparticipación tributaria. Pudiendo mencionar como último antecedente legislativo la Ley 23.548 de 1.988. El objetivo de esos mecanismos correctores era dotar a la Nación y a las jurisdicciones provinciales de recursos suficientes para financiar las competencias, servicios y funciones que tienen atribuidas.

d. Transferencias de competencias, servicios y funciones:



A partir de 1990 comienzan en Argentina y en toda Latinoamérica un proceso en el que se sucedieron desregulaciones, privatizaciones, transferencias de competencias de Nación a Provincias y en algunos casos, abandono de competencias por parte de las provincias. Todo este proceso profundizó la distorsión entre competencias, servicios, funciones, por un lado, y recursos por el otro.

e. Reforma Constitucional 1994:

El constituyente reformista, advirtió la necesidad de imprimir modificaciones al sistema constitucional diseñado por el constituyente histórico y por ello introdujo una serie de modificaciones que causaron un alto impacto – por el momento doctrinario – en la cosa pública en Argentina. En ese sendero se consagró la autonomía municipal (Art. 123), se instituyó la región (Art. 124), tratando de efectuar una verdadera fragmentación de poder.

Puede decirse que la reforma constitucional de 1994, debería haber significado el remedio para los endémicos problemas que hemos descrito desde el comienzo de nuestro trabajo. Lamentablemente no fue así, y esa es la razón por la cual decimos que el impacto de la reforma es doctrinario, pues solamente se verifica que se ha tomado nota de la reforma en el ámbito de discusión doctrinaria y lejos estamos aún de ver plasmado en la realidad los postulados que el constituyente reformista introdujo en la Constitución Nacional. El recorrido de los recursos que hemos descrito en la sección anterior se contrapone flagrantemente con la Constitución reformada de 1994 que ha introducido en su articulado normas específicas dedicadas a los recursos públicos y a la forma en que estos deben

distribuirse.⁴



Lamentablemente no llama la atención en nuestro país que se dicte y apruebe una reforma - en este caso de índole constitucional – y que luego de aprobada, el mismo Estado, la incumpla. Esa es la lamentable suerte que han corrido todas las normas constitucionales incorporadas y reformadas en 1994, salvo, la reelección presidencial obviamente. Los constituyentes reformistas no eran ajenos a la realidad que describimos

en los párrafos anteriores y en virtud de esa realidad incorporaron mandatos constitucionales expresos.⁵

La reforma introdujo un nuevo esquema en materia de recursos públicos que tiene cualidades y calidades capaces de mejorar el sistema distributivo y redistributivo de ingresos públicos. De todas formas, 15 años después de reformada la Constitución, seguimos esperando la nueva ley de distribución de recursos públicos compatible con la Constitución reformada **que debía dictarse antes del 31 de octubre de 1996**, y que por lo visto seguiremos esperando pues ninguna iniciativa legislativa ha logrado concretarse.

Dentro del contexto planteado, el descenso de la recaudación y de la coparticipación tributaria, como el extraño y prolongado viaje improductivo que realizan los recursos públicos en Argentina, adquieren una importancia decisiva, y terminan desbaratando el plan constitucional.

Esta contradicción, entre el plan constitucional y la forma en que se distribuyen los recursos en Argentina, constituye unos de los problemas más cruciales que tiene sin resolver nuestro país. La forma de corregir los desequilibrios y distorsiones (tributarias, financieras, constitucionales, históricas, etc.) es lograr la suficiencia económica y financiera de los distintos niveles estatales.

Baste por el momento decir que la preliminar fórmula para ello es: Recursos necesarios para financiar las competencias, servicios y funciones que cada nivel estatal presta efectivamente.

⁴ Capítulo Cuarto. Atribuciones del Congreso. Artículo 75. Corresponde al Congreso: inciso 2, párrafo tercero, primera parte: La distribución entre la Nación, las provincias y la ciudad de Buenos Aires y entre éstas, se efectuará en relación directa a las competencias, servicios y funciones de cada una de ellas contemplando criterios objetivos de reparto; Inciso 2, párrafo tercero, segunda parte: ... (la distribución) será equitativa, solidaria y dará prioridad al logro de un grado equivalente de desarrollo, calidad de vida e igualdad de oportunidades en todo el territorio nacional.

⁵ Cláusula Transitoria Sexta: Un régimen de coparticipación conforme a lo dispuesto en el inc. 2 del art. 75 y la reglamentación del organismo fiscal federal, serán establecidos antes de la finalización del año 1996; la distribución de competencias, servicios y funciones vigentes a la sanción de esta reforma, no podrá modificarse sin la aprobación de la provincia interesada; tampoco podrá modificarse en desmedro de las provincias la distribución de recursos vigente a la sanción de esta reforma y en ambos casos hasta el dictado del mencionado régimen de coparticipación. La presente cláusula no afecta los reclamos administrativos o judiciales en trámite originados por diferencias por distribución de competencias, servicios, funciones o recursos entre la Nación y las provincias. (Corresponde al art. 75 inc. 2).

FOREX: EL MERCADO DE DIVISAS

Miguel Antonio Rodríguez Rivas *

Aunque los analistas económicos ya están pronosticando el final de la crisis financiera mundial, los efectos de la misma continuarán en la mente de las personas por un buen tiempo y en ese contexto, es necesario profundizar el estudio de las causas que la generaron, lo que puede significar no solo entender la crisis sino fundamentalmente, aprender la lección para no repetir los mismos errores en el futuro.

Tarea ardua por cierto llegar a medir la contribución de las distintas variables que se han ido identificando más por sus efectos que por una evidencia cierta y tangible.

Si bien es un lugar común decir que la crisis se genera por las hipotecas **subprime** concedidas en los Estados Unidos de Norteamérica a deudores con poca capacidad de pago y sin historial crediticio y que luego fueron empaquetados en productos estructurados (derivados) que se introdujeron a los mercados financieros mundiales mimetizándose de tal manera que fuera imposible su identificación temprana; no podemos dejar de reconocer que existen otras razones, probablemente más profundas que pudieron no ser el génesis pero si el vehículo que, cual piso encerado o conductor engrasado, permitieron la propagación de la crisis a nivel mundial y su trasvase del sector financiero al sector real de la economía.

El cada vez mayor déficit de balanza de pagos de los Estados Unidos, su propio déficit fiscal, el crecimiento de la demanda mundial liderada por China y la Unión Europea, la dependencia del dólar en el comercio internacional, la desregulación financiera internacional, las tecnologías de la información que acuñaron la crisis de confianza que se desató el último semestre del 2008, entre otros factores, cumplen un papel tanto o más importante que un problema “doméstico” en USA derivado de un segmento del mercado como el hipotecario y dentro de éste una porción poco



significativa como las hipotecas a sectores no calificados.

En este contexto se cuestiona actualmente el papel que le ha tocado y le toca aún jugar al mercado internacional de divisas conocido como FOREX por sus siglas en inglés (FOReign EXchange). El FX o Mercado de Divisas es precisamente un mercado, un vehículo virtual que consiste en la compra de la moneda de un

* Miguel Antonio Rodríguez Rivas es Economista con amplia experiencia profesional en el sector financiero, es también docente de la E. P. de Economía y Finanzas – UPAO.
mrodriguezr13@upao.edu.pe

determinado país y la venta simultánea de la divisa de otro. FOREX es el mercado financiero de mayor tamaño y liquidez que existe hoy en día a nivel mundial, con un volumen diario de US\$ 1.9 billones en transacciones. Esto es más que los principales mercados accionarios juntos.

Hasta hace unos pocos años el mercado FOREX era manejado exclusivamente por los bancos, empresas financieras y gobiernos, sin embargo en forma cada vez más creciente nuevos actores se incorporan a este mercado que a diferencia de otros, como las Bolsas de Valores por ejemplo, no duerme, está abierto 365 días del año, por 24 horas y permitiendo operaciones de una manera virtual que le otorgan gran agilidad pero al mismo tiempo, riesgos crecientes y un gran espacio para la especulación en la búsqueda de retornos (es decir remuneraciones, tasas de interés) muy por encima de lo que pueden ofrecer otras alternativas como depósitos bancarios, fondos mutuos, fondos de inversión e incluso bolsas de valores tan rentables como fue la peruana cuya espectacular performance en el año 2007 y que se repitió en el 2009, alcanza cifras superiores al 100%.



Es común en este mercado recibir oferta de rendimientos del 10% al 25% mensual y más, lo que correspondería a una tasa de interés efectiva anual de hasta los 1,350%; lo que explica el boom que este mercado tiene a nivel mundial. Ciertamente, tal como lo indica la experiencia, esperar rendimientos como los señalados significa al mismo tiempo estar dispuesto a asumir grandes riesgos de pérdida y no es inusual que muchas personas hayan perdido incluso el 100% de su capital.

Lo cierto es que, independientemente de la confianza que este mercado despierte en el público usuario, el desarrollo de sus operaciones han significado y representan aún, un ingrediente especulativo adicional que crea distorsiones en la economía mundial, lo que ha despertado las sospechas y desconfianza no solo de analistas y entidades siempre dispuestas a intervenir en aquellos espacios no necesariamente técnicos sino mas bien políticos para frenar el desarrollo de los mercados con medidas intervencionistas disfrazadas de “protección al consumidor”, sino además de autoridades reguladoras tan importantes y prestigiosas como la Autoridad Reguladora de Servicios financieros del Reino Unido, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otras.

Antonio Roldán y Carlos Carnicero, columnistas del prestigioso diario español “El País” tocan este punto en un artículo publicado en su versión virtual.



Según Roldán y Carnicero, el presidente de la Autoridad Reguladora de Servicios Financieros (FSA, en sus siglas en inglés) del Reino Unido, Lord Adair Turner, criticaba públicamente el carácter "socialmente inútil" de los mercados financieros y se posicionaba a favor de tasar las transacciones financieras internacionales; los columnistas se mostraban sorprendidos de que tales declaraciones proviniesen de un “exitoso financiero de la City y no de un agricultor barbudo francés o de un trotskista antiglobalizador”

Por otro lado, tanto Mary Schapiro presidente de la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos (SEC por USS Securities and Exchange Comission), como el mismo Héctor Sants, Jefe Ejecutivo de la FSA del Reino Unido han informado tener planes conjuntos para explorar estrategias en los informes y otros requisitos reguladores para participantes clave en el mercado, como fondos de protección y sus asesores. La idea es obtener información clave de los distintos operadores, administradores y asesores de fondos de protección, incluidos los mercados derivados extrabursátiles y compensación mercantil centralizada y en general los mercados participantes en operaciones internacionales, entre los que se encuentra, sin duda el FOREX.

Adicionalmente estudian estrategias de supervisión para atacar problemas de contabilidad, reforma reguladora, supervisión de agencias de calificación crediticia, venta al descubierto, y administración corporativa y prácticas de indemnización.



Volviendo al tema FOREX, y la propuesta de regular sus operaciones a fin de evitar la especulación financiera mediante el establecimiento de un impuesto a las transacciones, se destaca la antigua propuesta del destacado economista norteamericano James Tobin a quien debe su nombre un impuesto o tasa con la cual se deberían gravar las operaciones con divisas, la “Tasa Tobin” (Tobin Tax)

Esta propuesta data del año 1972 y se presenta en medio del estallido producido por la crisis en el sistema financiero internacional y que significa la ruptura del sistema diseñado en Bretton Woods. De acuerdo con sus propias palabras la intención era echar “un grano de arena en la bien engrasada maquinaria del mercado internacional”

Profesor en Yale desde 1950, Tobin siempre ha sido un hombre de ideas archikeynesianas. Frente a las políticas monetaristas propugnadas desde la Universidad Chicago, Tobin defendió el legado de

Keynes y propugnó políticas fiscales y redistributivas. Asesor del luego asesinado presidente de Estados Unidos John F. Kennedy, sus ideas keynesianas no le impidieron en su momento, recomendar un recorte de impuestos, aunque Kennedy no hizo caso a su asesor. La euforia con la que el movimiento antiglobalizador ha revivido la propuesta del impuesto Tobin, no es compartida sin embargo, por su propio creador.



En una entrevista concedida al diario DER SPIEGEL en septiembre del 2001, el destacado economista confiesa que no tiene “ni lo más mínimo en común con estos revoltosos de la antiglobalización”. Según sus propias palabras, su intención al proponer un pequeño impuesto, digamos del 0.5% a cada cambio de una moneda a otra no tenía como objetivo poner trabas al comercio internacional sino frenar a los especuladores, pues a raíz del fin del sistema de cambios fijos diseñado después de la segunda guerra mundial se veía venir una dinamización de este mercado acelerado por el desarrollo de transacciones electrónicas, como así ha venido ocurriendo.

¿La propuesta de Tobin de 1972, tiene vigencia en el mundo globalizado del 2009? Este es un tema que discutiremos en otro artículo.

Bibliografía:

1. Foreign exchange and derivatives market activity. Triennial Central Bank Survey December 2007.- Banco de Pagos Internacionales (Bank For International Settlements), in 2007 Desregulación, poder de mercado y solvencia en la banca española
2. Jesús Saurina Salas, Investigaciones económicas, ISSN 0210-1521, Vol.21, N°1, 1997, págs. 3-27
3. http://www.elpais.com/articulo/opinion/era/posible/elpepiopi/20091113elpepiopi_13/Tes
4. <http://www.sec.gov/news/press/2009/2009-198s.htm>
5. <http://www.josemariamarco.com/?op=articulo&id=tobin>
6. <http://www.eumed.net/cursecon/textos/tobin-antiglob.htm>
7. ¿Qué es la tasa Tobin? Artículo de Fabienne Dourson en <http://www.inisoc.org/dourson.htm>
8. http://www.cincodias.com/articulo/economia/Europa-apoya-primera-vez-creacion-tasa-Tobin/20091212cdscdieco_4/cdseco/
9. <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/tobin.htm>

COMO MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIÓN

Saúl Barrantes García *

En el mundo moderno y competitivo, las organizaciones de hoy buscan como mejorar el rendimiento de las personas, comprometiéndose en darles más capacitaciones, incentivos y premios, siendo la esencia en ayudarlo a que aprenda, y pueda descubrir el potencial que hay en él, para incrementar al máximo su desempeño, y a esto se le conoce como el Coaching.

A continuación se desarrolla un Plan de Coaching, para un colegio, donde se detalla el proceso de las sesiones, y en qué consiste verdaderamente coaching.

Colegio: “Emprendedores del Nuevo Milenio”

El problema en el colegio, radica en la actitud autoritaria y déspota del director hacia los profesores y empleados administrativos, quien en muchas ocasiones toman decisiones de manera unilateral, no escuchando ni considerando la opinión de su equipo de trabajo.



Los integrantes del equipo de trabajo del órgano consultivo, se han reunido con el promotor de la organización y le han manifestado su inconformidad con la actitud autoritaria y déspota del director, lo cual ha creado una tensión en el clima laboral y algunos miembros del equipo están pensando en renunciar a la institución y presentar demandas legales ante las autoridades competentes por considerar “maltrato laboral”.

El promotor del colegio se encuentra satisfecho con la labor del director, porque ha superado los resultados académicos y económicos planeados; sin embargo, al promotor le preocupa la actitud déspota que tiene el director hacia el equipo de trabajo.

PLAN DE COACHING:

1. Definición del desafío y descripción del resultado esperado:

Desafío. Cambiar la actitud déspota y autoritaria del director con respecto a su equipo de trabajo.

Resultado. Mejorar el clima laboral de la organización.

- Identificación y análisis de posibles opciones de solución:

* Ms. S. Saúl Barrantes García es Economista, MBA(c) y docente de la E.P. de Economía y Finanzas – UPAO.

- **Integrar al equipo.-** Realizar técnicas que integren al equipo. Por ejemplo, una técnica es la de leer e intercambiar libros, con la finalidad de discutir los temas en el descanso, hora de almuerzo u hora fijada por el equipo, con el objetivo de intercambiar ideas y poder verse como personas a un mismo nivel.
- **Trabajar en equipo.-** Inculcar el trabajo en equipo, señalando el alcance y límites de responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo. Esto permitirá escuchar y tomar en cuenta las sugerencias del equipo.

2. Desarrollo de un plan de acción:

Para realizar el diagnóstico del caso se aplicará el presente modelo: El trabajo del Coach (promotor) se desarrollará directamente con el director, pero se necesita a su vez involucrar al equipo de trabajo para lograr la meta. El equipo participará específicamente en la técnica de lectura e intercambio de libros y será un indicador esencial pero no determinante en el desarrollo y aplicación del coaching.

Modelo GROW

G	Establecer la meta.	Cambiar la actitud déspota y autoritaria del director con respecto a su equipo de trabajo.
R	Examinar la realidad.	• El director es una persona que no toma en cuenta las opiniones de su equipo de trabajo y termina imponiendo sus ideas. • Clima laboral en declive por la actitud del director. • Persona orientada a la consecución de resultados.
O	Contemplar las opciones.	• Realizar técnicas que integren al equipo. Por ejemplo una técnica es la de leer e intercambiar libros, con la finalidad de discutir los temas en el descanso, hora de almuerzo u hora fijada por el equipo. • Técnica que permite “olvidar” y/o “derribar” jerarquías entre superiores y subordinados. • Inculcar el trabajo en equipo, señalando el alcance y límites de responsabilidades para cada uno de los miembros (incluye al director). Esto permitirá escuchar y tomar en cuenta las sugerencias del equipo.
W	Quién, cómo, cuándo, voluntad.	• Quién: Labor de Coach, promotor y dueño del colegio. • Cómo: Mediante la aplicación de un Plan de Acción. • Cuándo: Dentro del horario de trabajo y en el tiempo de tres meses. Voluntad: Promotor, director y equipo de trabajo.

Ante la presente situación del comportamiento autoritario y déspota por parte del director, trataremos de que le encuentre un sentido a su trabajo actual y esto a su vez lo conlleve a lograr un mejor desempeño y estar más a gusto consigo mismo. Por lo tanto estas preguntas pueden ayudar al Coach a diagnosticar el presente caso.



Meta:

- ¿Qué le gustaría haber logrado al final de esta sesión de *Coaching*?
- Imaginemos cómo sería su situación de trabajo ideal dentro de un año. Describa con cierto detalle cómo es una jornada laboral típica para usted.

Realidad:

- ¿En qué medida cree que esta situación está bajo su control? (La situación depende de su elección. Con frecuencia, se sienten víctimas y por ende, impotentes)
- Al margen de las frustraciones diarias, ¿qué aspecto de su trabajo le causa más insatisfacción?

Opciones:

- ¿Qué opciones tiene para cambiar las cosas?
- ¿Cuáles son los beneficios de hacer eso?, ¿qué perdería?

Plan de acción: Elementos de una sesión de Coaching

a. Establecer un propósito: Cambiar la actitud déspota y autoritaria del director con respecto a su equipo de trabajo

b. Establecer reglas básicas :

El coaching se desarrollará dentro de la institución y por un tiempo de hora y media interdiaria.

- Primero reconocer y felicitar al director (Coachee), por su voluntad de participar en el Coaching, el cuál es un programa de trabajo y de compromiso.
- La primera sesión se enmarca en fijar la meta (Cambiar la actitud déspota y autoritaria del director con respecto a su equipo de trabajo), la misma que el Coach y Coachee conocen, pero conforme vayan interactuando, el plan puede ir modificándose o ajustándose.
- Uno de los primeros puntos a tomar en cuenta es el tiempo invertido, el valor del tiempo debe de estar ligado a la consecución de logros. Por ejemplo un logro inmediato es cuantificar el ahorro en tiempo de realizar llamadas de atención repetitivas, que ahora con la nueva actitud del director ya no se realizan y evitarían el malgasto del tiempo.

- Otro beneficio podría ser aunque poco medible, la satisfacción de realizar un buen trabajo y de ser partícipe de la generación de un clima organizacional bueno.
- Por último, un punto a destacar es que el Coaching no solo dura tres meses sino que es un programa para toda la vida ya sea aplicado en el trabajo o en la vida familiar.



c. Tener una conversación: Evitar repetitivas llamadas de atención.

d. Estar abierto a nuevas ideas: Destacar lo positivo que puede ser un buen comportamiento al momento de conseguir resultados, si el director manifiesta un cambio de actitud, el clima laboral es bueno, esto lleva al personal a trabajar de una manera más satisfactoria y se evita sabotajes que pueden ser más costosos para la organización.

e. Hablar claramente: Evitar que terceros se involucren en la conversación y, hablar en un lenguaje cordial y simple.

3. Establecimientos de plazos: Se desarrollará durante un tiempo de tres meses con revisiones semanales.

4. Definición de criterios de evaluación:

Los avances del Coaching se medirán evaluando al director en lo concerniente a su comportamiento y actitudes para con su equipo (revisiones semanales), esta tarea la realizará el Coach y por otro lado, el equipo de trabajo también será consultado y tomado en consideración para medir los cambios de comportamiento en el director.

5. Facilitación de acción:

Mediante el involucramiento del entorno (equipo de trabajo) del director, entorno que debe estar predisposto a colaborar y participar de manera indirecta en la aplicación del Coaching.

6. Perseverancia:

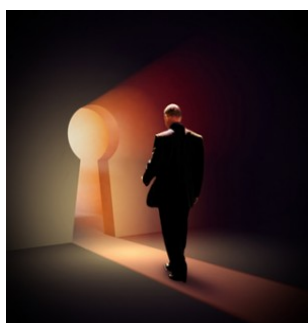
Labor diaria del Coach, que consiste en recopilar información que permita encaminar el desarrollo del Coaching de la mejor manera posible.

Bibliografía: John Whitmore “COACHING” Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 2003

Prospectiva: para construir el futuro deseado

Emilio Román Cabanillas *

El propósito del presente artículo es brindarles algunos alcances que permitan conocer la utilidad de la PROSPECTIVA como herramienta de planificación y construcción del futuro deseado. La prospectiva parte de la base conceptual que el futuro no existe predeterminado, el futuro se va creando en cada fracción de segundo que pasa, por eso no se puede predecir, ni tampoco pronosticar, pero si se puede construir y para ello, se precisa estudiarlo para entenderlo y poder influir y actuar sobre él conforme a lo anhelado. Siendo el propósito de la prospectiva preparar el camino para el futuro, nos ayuda a la construcción del mejor escenario posible viendo el presente con ojos del mañana.



El futuro está por hacer, es múltiple y podemos influir en él. Este es el sentido de la prospectiva que será de mucha utilidad a las empresas y a las organizaciones, es una reflexión para iluminar la acción presente a la luz de los futuros posibles. Debe tenerse presente que la prospectiva tampoco nos conduce a una precisión exacta del futuro pero si estará muy cerca.

La prospectiva da información sobre el futuro a los empresarios, políticos y gobernantes y a la población en general, para que tomen decisiones seleccionando el escenario deseable entre los diversos que pueden presentarse, y así construir el mejor de los escenarios posibles reduciendo la incertidumbre. Es una nueva forma de pensar, es como tener lentes que permiten ver cosas que antes no se veían. Es un cambio cultural muy útil para un país, una empresa u otra organización.

La prospectiva cobra una relevancia cada vez mayor, como una importante herramienta de ayuda a la mejora en los procesos de toma de decisión, para sus asuntos a mediano y largo plazo. La aplicación de la prospectiva nos ayuda a reducir la incertidumbre, la gestión de la incertidumbre de los escenarios futuros que posiblemente vivamos; también el suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo y aplicable en diferentes funciones de la empresa; la profundización en el



* El Economista Emilio Román Cabanillas es especialista en Prospectiva, con amplia experiencia en el sector privado, es también docente de la E. P. de Economía y Finanzas – UPAO.

conocimiento de alternativas tecnológicas y el conocimiento y la priorización de las mejores opciones; la difusión de una cultura de futuro en el interior de la empresa y en el ámbito del cambio organizacional y, por último en la preparación de la organización a cambios profundos.

¿En qué campos se aplica a las empresas?

Si bien las empresas -particularmente las de producción - tienen preferencia por el campo tecnológico por ser el soporte de la innovación, productividad y competitividad, también se aplica en todos los sectores sea económico, comercial, social, financiero, de mercado, de competencia, de desarrollo de productos, de la cadena de valor.



Una manera de ubicar la importancia de la aplicación de la prospectiva en el sector empresarial es, teniendo presente algunas preguntas sencillas que necesitan respuestas para estar vigentes en el futuro.

¿Cree Ud. que los clientes a los que sirve hoy les servirán también en un plazo de entre cinco, diez o veinte años?

¿Los canales que utiliza hoy para llegar a sus clientes subsistirán sin cambios dentro de unos años?

¿Y sus competidores de hoy, serán los mismos en ese periodo?

¿Cuál es la base de su ventaja competitiva actual?; ¿cuál será dentro de cinco años?; ¿cuál será dentro de diez años?

¿Cuáles serán las condiciones económicas a largo plazo?; ¿Y las tendencias de precios?

Sus productos ¿son competitivos?; ¿aparecerán otros sustitutivos resultantes de las nuevas tecnologías?

¿Dónde se generan hoy los márgenes?; ¿dónde se generarán en el futuro?

¿Las capacidades de hoy servirán dentro de diez años?

Ud. controla su empresa hoy; ¿cree Ud. que la podrá seguir controlando en el futuro con las mismas premisas de hoy?

¿Qué nos define hoy como empresa frente a accionistas, empleados, proveedores, clientes, público y sociedad?; ¿qué nos definirá dentro de algunos años?

¿Qué cosas cambiarán y cuáles no cambiarán?

¿Cómo analizarlas y extraer consecuencias útiles?

Las buenas preguntas nos aproximan a un nivel de reflexión muy interesante: la aplicación de la prospectiva estratégica.

Aplicación de la prospectiva en el país y en medio local:

El Perú ha entrado a partir del año 2000 a esta corriente mundial de ejecución de estudios de prospectiva. Si bien no contamos aún con un Programa Nacional de Prospectiva, se vienen desarrollando acciones en todo el territorio nacional que permitan aprovechar las ventajas de su empleo en el planeamiento nacional, regional y empresarial.



Dentro de estas actividades podemos destacar las que viene ejecutando la Oficina de Innovación y Prospectiva Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), especialmente en el desarrollo de una Metodología de Formación de Especialistas en Prospectiva, que ha permitido que más de 350 profesionales de todo el país se hayan ya formado en el empleo de las herramientas metodológicas más usuales en los estudios de prospectiva, y que son recomendadas por el Centro APEC de Prospectiva Tecnológica, como herramientas estándar para hacer comparables los estudios que realicen las diversas economías de la Región Asia-Pacífico.

A nivel empresarial, conocemos de planeamientos prospectivos realizados por la Telefónica, el Instituto del Mar – IMARPE y otras empresas industriales. Un buen trabajo de construcción de escenarios de futuro al 2021 para el país, vienen trabajando el IPAE y Perú 2021 cuyos resultados lo conoceremos muy pronto.

A nivel de Región La Libertad, la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad está elaborando el Plan Cámara 2021, actualmente ya ha construido los escenarios de futuro y pronto ingresará a la fase de planificación estratégica. Se está elaborando en 2 tiempos al 2015 y al 2021 consultando de posibles eventos de futuro a expertos de nivel regional, nacional e internacional. El lema de motivación es “El futuro depende de la imaginación y la voluntad”.



También el Gobierno Regional de La Libertad ha concluido la elaboración del Plan Estratégico Concertado de la Región La Libertad al año 2021, con la metodología de la prospectiva.

Informe de viaje a China

Freddy Cerdán Cubas *

En el marco del Programa de Maestría (MATC 45-2) a tiempo completo de la universidad ESAN, guiado por el Profesor Phd. Martín Santana, el Economista Freddy Cerdán hizo visitas de estudio a Shanghai y Beijing.

Siempre hemos escuchado que China, es el gigante asiático y futura potencia económica que deslumbrará al mundo en los próximos años debido a su imparable crecimiento economico constante durante estos últimos años. Esta visita como parte del programa de estudios del MBA ESAN, personalmente tuvo como expectativa concretar esas afirmaciones.

14 días de viaje en el continente asiático no es suficiente para determinar a ciencia cierta si China es o no muy pronto el próximo país que lidere el ranking de competitividad o pueda ser el país con el mayor ingreso per capita en el mundo. La visita principalmente a dos de las ciudades mas grandes de China como Shanghai y Beijing, la primera como capital financiera y la segunda como capital política del país, me permite afirmar que no están muy lejos de dejar bien asentada esta afirmación, pero que le tomará por lo menos unas tres a cuatro décadas. China así como va está a un paso para liderar el desarrollo no solo económico, sino tambien industrial, electrónico y de innovación en el mundo.

Una de sus grandes fortalezas es su gran número de población que es la fuerza motriz de su crecimiento y desarrollo, tanto como fuerza laboral así como tambien su gran masa consumidora, que permite que las empresas del país tengan al mayor consumidor mundial en casa (1,300 millones de chinos). A todo esto China es un país de contrastes, pues dicho crecimiento y desarrollo moderno se concentra en las ciudades



principales de la costa o cercanas a ella, mientras que todavía un gran sector o regiones con menos oportunidades están fuera de ellas; los migrantes van llegando a las ciudades a engrosar la fila de desocupados y muchas veces las mujeres ofreciendo sus servicios personales de “massage” para salir de la pobreza y mantenerse en una gran ciudad que el costo de vida va incrementándose cada año.

*** Freddy Cerdán Cubas es Economista y MBA(c), con amplia experiencia profesional en agronegocios, es también docente de la Escuela Profesional de Economía y Finanzas – UPAO.**

VISITAS A LAS UNIVERSIDADES DE FUDAN (BEIJING) Y TSINGHUA (SHANGHAI):



En principio estas dos universidades públicas visitadas son las mejores en cada ciudad, segundo que sus profesionales docentes en su mayoría vienen de prestigiosas universidades del mundo (Harvard, MIT y otras) que fueron promovidos desde sus gobiernos universitarios y del propio Estado chino con el objetivo central de mejorar el nivel de educación en el país.

Cabe rescatar que la población universitaria de pre grado y post grado son jóvenes que dominan el idioma inglés lo que facilita la buena comunicación y aprendizaje entre los jóvenes de intercambio que visitan a dicho país y por consiguiente el desarrollo de negocios internacionales entre los profesionales.

Las exposiciones y la metodología de estudios de casos realizada en las universidades de Fudan y Tsinghua es muy similar a como se realiza en ESAN por lo que a mi parecer la universidad ESAN está en el mismo nivel de enseñanza que las visitadas y por lo tanto tenemos que centrarnos en investigar y desarrollar casos peruanos que han sido ejemplos de buenas y malas prácticas empresariales, tecnológicas, financieras o de marketing para imitarlas así como para evitarlas.



VISITAS A LAS EMPRESAS MADERERAS, DE ACERO, TEXTILES, DE COMUNICACIONES E INDUSTRIALES:

La característica principal que he podido observar sobre todo en las empresas que hemos visitado es mirar de cerca a sus trabajadores, estos tienen las facilidades de que la empresa les provee de alojamiento para que puedan estar a tiempo en la labores y evitar horas hombre perdidas debido a los traslados que significa moverse en un país tan grande. Ciertamente esto responde también a como los trabajadores permanecen más horas de trabajo en la empresa y muy cerca de ella para asegurar su relativa estabilidad ya que hay miles de chinos buscando un nuevo trabajo.

Contrariamente se puede observar que las condiciones de trabajo no son las mejores en términos de seguridad industrial, están desprotegidos ante cualquier accidente (Cascos, guantes, vestimenta especial, mascarillas y otros) para el caso de las empresas de parquet, barras de hierro, textil la cual puede restarle eficiencia y productividad a la empresa y sobre todo que esto no lleva a lograr en los trabajadores a sentirse cada vez más motivados para un mejoramiento continuo de la productividad.

VISITAS TURISTICAS:



China, tiene una historia muy rica y desde ya tiene mucho que mostrar a sus turistas. Asimismo en esta última década siguen realizando construcciones modernas y sobre todo megaconstrucciones, que suman y combinan el pasado milenario que va desde Confucio, la gran muralla china, el arte del Shaolim y ahora

a las nuevas edificaciones modernas que hacen dislumbrar al mundo con sus famosos grandes íconos, el estadio “Nido de pájaro”, el centro de natación nacional “Cubo de Agua”, los grandes “rascacielos”, el tren magnético que recorre 440 kmm/hora y sus famosos teatros para sus presentaciones de arte y acrobacia.

Saben explotar todo el potencial turístico y van logrando poco a poco unir lazos de amistad y relación para seguir fomentando y promoviendo las visitas a China, caso concreto la Asociación Cultural Peruano – China que busca incrementar la integración latinoamericana y así tener una mayor cantidad de países amigos que estén de su lado para cualquier evento de trascendencia, caso ONU, FMI y otros.



LOS FAMOSOS SILK MARKET O MERCADOS DE SEDA, “MERCADILLOS”:



Es interesante la forma de comercio de los productos electrónicos, de ropa de vestir, maletas, carteras, joyería y relojería, que venden dichos productos colgados de grandes marcas como Iphone (Apple), Blackberry, Nike, Adidas, Sansonite, Armani, Rolex y otras, que siendo copias fieles de dichas marcas parecen no estar penadas o sancionadas

por las entidades del Estado.

Practicamente el mismo gobierno apoya a este sector para cubrir parte de la población joven que necesita trabajo. Este tipo de comercio atrae a muchos turistas para adquirir dichos productos, logrando fomentarse una transacción en la modalidad de “regateo”, actividad que genera todo un reto a aprender a negociar buscando en este juego “ganar – perder” (Que no es lo mejor), pues es un sistema que inicia con un precio alto que te da el vendedor y las primeras veces siempre cae el comprador ya que piensa que a pesar que lo compró ha realizado un buen negocio, siempre ese producto se ha podido conseguir a menor precio. Posteriormente uno se vuelve un “malo” de querer desquitarse buscando la revancha y encontrar precios muy tirados al suelo. En mi caso al

inicio me sorprendieron al comprar un par de zapatillas “Nike” a 150 yuanes (75 soles), donde luego pude adquirirlos a 25 soles cada par. Es este sistema que te lleva a encontrar un equilibrio que muchas veces solo se piensa en una de las partes, la que lleva a unos sinsabores pues los vendedores después de venderte a bajo precio, quedan disgustados y te dicen “tacaño”, “malo”, “eres un loco” terminando con un golpe fuerte en algún lugar del cuerpo al ver que no hizo un buen negocio.

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE CHINA:

- ✓ China es un país que se ha propuesto un gran reto de ser un país líder a nivel mundial y lo está consiguiendo poco a poco, su gente pensante y estudiantil está motivada y cree en ello. Los trabajadores día y noche colaboran para lograrlo a pesar de contar con un salario de 200 US\$ mensuales que los ata a más de 10 horas diarias de trabajo.
- ✓ Es un país que está invirtiendo en el futuro, sus megacostrucciones como el puerto de Shanghai están preparadas para recibir buques de gran calado que logrará batir el record en obtener el menor costo unitario por contenedor para sus importaciones o exportaciones de sus productos, el cual los llevará a ser el vendedor con menores costos portuarios del mundo.
- ✓ Explotan con gran habilidad el turismo combinando lo antiguo y moderno logrando en el visitante un contraste que nos hace buscar la imaginación y la creatividad en dos cosas muy diferentes.
- ✓ Las empresas chinas tienen un liderazgo en eficiencia debido al bajo costo de la mano de obra y a su infraestructura gigantesca, la cual nos lleva a reflexionar en buscar nuevas estrategias de competencias para no quedar fuera de la corriente exportadora.
- ✓ China es el mas grande consumidor mundial de materias primas y productos finales, por lo que tenemos que pensar en ello, si bien es cierto se está implementando el tratado de libre comercio Perú – China, debemos ya prepararnos para lo que se viene, en el idioma, en grandes volúmenes de productos para atender a este mercado que significará asociarse con exportadores serios y lograr los compromisos asumidos.



Escuela Profesional de **Economía y Finanzas**



UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
Facultad de Ciencias Económicas



Doble Título: Licenciado en Economía
y Licenciado en Finanzas

Grado Académico: Bachiller en Ciencias Económicas.

Títulos Profesionales: Licenciado en Economía / Licenciado en Finanzas

Duración: 10 ciclos académicos

▣ PERFIL PROFESIONAL

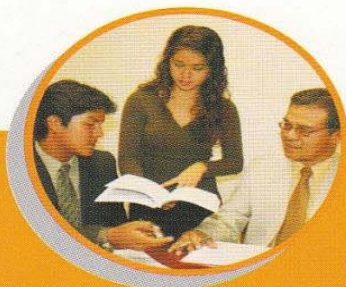
La Escuela de Economía y Finanzas de la UPAO, forma profesionales competentes para entender las interrelaciones económicas y financieras en una economía globalizada; capacitados para gerenciar empresas públicas y privadas que logren una mayor valoración en el tiempo; con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la sociedad peruana y latinoamericana. Tienen las habilidades y destrezas para ser empresarios de éxito.

▣ TE FORMAMOS PARA SER:

- Alto ejecutivo vinculado a entidades multilaterales y al sector financiero nacional e internacional.
- Gerente económico-financiero de empresas e Instituciones privadas y públicas.
- Emprendedor de planes de negocios para exportación.
- Consultor de proyectos de inversión y de desarrollo.
- Especialista de negocios y finanzas internacionales

▣ VENTAJAS DIFERENCIALES

- Convenio con la Universidad Católica del Perú.
- Doble titulación: Licenciado en Economía y Licenciado en Finanzas.
- Plan de estudios basado en competencias, acorde con las exigencias del mercado.
- Cursos de microfinanzas orientado a nuestra realidad económica y productiva.
- Docentes competentes y con amplia experiencia en la gerencia de empresas públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional.
- Exigencia del inglés intermedio para su titulación.
- Laboratorios de cómputo especializados en economía y finanzas.



Campus Universitario
Av. América Sur 3145 Urb. Monserrate
Telf. (044) 604444 anexo 120

www.upao.edu.pe



UPAO
...una gran Universidad!

LA ESTRATEGIA DE PRECIOS EN LA EMPRESA

Francisco Castillo Oruna *

Es común escuchar en las empresas expresiones como las siguientes: “Tenemos que renovar las máquinas para una línea de producción, o pagar impuestos, o reajustar los sueldos en atención a un pacto sindical, necesitamos más ingresos, llamen al contador o al ingeniero de producción para que reajuste el precio de los productos a partir del próximo mes”. Al respecto, surgen las siguientes interrogantes:

Funcionalmente son las áreas o los profesionales antes referidos, los adecuados para reajustar los precios en la empresa? y,

¿Estamos seguros que la medida dispuesta logre lo que queremos, esto es incrementar los ingresos?

Para contestar a estas interrogantes en primer lugar veamos qué variables intervienen en la determinación o modificación de los precios.

En primer lugar, hay que **determinar el costo** del (los) producto (s). ¿Cual costo? Medio, marginal o total, variable o fijo. Debe usarse el costo medio, el que debe servir de límite inferior del precio. Definido el costo medio, muchas empresas agregan un margen de utilidad y ya tienen el precio de venta para sus productos. Por ejemplo, si el precio promedio es de S/. 20 por unidad y están contentos con una utilidad del 10 %, el precio del producto será $(S/20./(1- 0.10))$ ascendente a S/22.22. ¿Es pertinente esta práctica? La respuesta es que es insuficiente.



Una interrogante muy frecuente es ¿cómo llegamos al costo medio? Acá se suelen cometerse muchos errores, principalmente en el tratamiento del costo indirecto de fabricación, en las empresas que tienen un portafolio de productos, como lo tienen o deben tenerlo la mayoría de empresas, generándose los denominados subsidios cruzados, esto es que como producto de un mal costeo asignamos un mayor costo a algún producto que en realidad no lo tiene, y al contrario presentamos como barato un producto que en realidad es caro; la salida adecuada a esto es el uso del costeo por actividades o costeo ABC (Activity Based cost).

* El Ms. Francisco Castillo Oruna, MBA, es economista con amplia experiencia profesional en el sector privado y estatal. Es también docente de la Escuela Profesional de Economía y Finanzas – UPAO.

Otro aspecto fundamental es la **demanda**, es decir la necesidad que tiene el consumidor de nuestro producto y la posibilidad real de comprarlo. Esta variable nos fija el límite superior en la fijación de precios.



Para ver la reacción que tienen los consumidores ante un movimiento de precio se usa el concepto de elasticidad precio de la demanda, esto es el grado de reacción de las compras ante un cambio en el precio. La teoría económica nos dice que generalmente esa respuesta es negativa y que hay grados de respuesta ($< a 1$, $= a 1$ y $> a 1$). Según se muestra en el cuadro N°1.

Relación entre, cambio del precio y el gasto en el bien, según tipo de elasticidad

Elasticidad Precio de La Demanda	Dirección del Precio del bien	Respuesta en el Gasto en el bien (ingresos para la empresa)
Mayor a 1 (Elástica)	Aumenta	Disminuye
	Disminuye	Aumenta
Igual a 1 (Unitaria)	Aumenta	No Cambia
	Disminuye	No Cambia
Menor a 1 (Inelástica)	Aumenta	Aumenta
	Disminuye	Disminuye

Elaboración propia.



El otro aspecto a tener en la determinación del precio **es la competencia**, la misma que disminuye los grados de libertad a la hora de fijar precios. El análisis de la competencia pierde importancia cuando la demanda es inelástica (<1) pero es fundamental cuando la demanda es elástica (> 1).

Un gran punto de partida es la elección de la forma de competir, que según Michael Porter hay sólo dos alternativas excluyentes: Hegemonía en costos y la Diferenciación. En la primera estrategia, la búsqueda del costo más bajo, en consecuencia la opción del precio bajo, es lo central, como es el caso de la Corporación AJE de la familia Añaños. En la diferenciación, en

cambio el foco se centra en la búsqueda permanente de nuevos productos diferenciados, lo que se llama fabricar originalidad, que te da temporalmente cierto poder monopólico y que te posibilita enmascarar la variable precio como una variable racional de elección, como es el caso de Coca Cola en el rubro de bebidas gaseosas.

La competencia se presenta entre las empresas del mismo sector económico y es diferente entre ellos. Por otro lado, tengamos presente que las situaciones competitivas que se presentan son: El monopolio, el oligopolio, la competencia monopolística y la competencia pura, y el grado de competencia es diferente en cada una de las situaciones: Nula en el monopolio (para nuestro medio por ejemplo SEDALIB con el servicio de agua) e intensa en la competencia pura (como por ejemplo, el mercado de taxis)

Tengamos presente también el comportamiento competitivo, o sea las actuación de la empresas frente a las acciones de las empresas concurrentes, este pueden ser: Independiente (no tiene en cuenta lo que hagan los otros, para lo que se requiere gozar de una situación de privilegio), comportamiento acomodaticio (evitando enfrentamiento), comportamiento adaptativo (reacciones a base de las acciones de las empresa concurrente), comportamiento anticipativo (se adelanta con sus acciones a las decisiones de la competencia, para lo cual requiere conocerla, con la inteligencia de mercados), comportamiento agresivo (actitud anticipativa con acciones desfavorables al contendor)



Por lo tanto, teniendo en cuenta la competencia los precios que se fijen pueden ser:

- a) Precios por encima de la competencia: Aplicable cuando el precio está claramente diferenciado.
- b) Precios a nivel de la competencia: Práctica aplicada en mercados homogéneos, que abarca desde el oligopolio hasta la competencia perfecta. Se aplica cuando se dan las siguientes condiciones:
 - Producto no diferenciado,
 - Cuando hay un líder de precios (el líder oligopólico, como es el caso de la industria de producción de huevos),
 - Cuando hay un nivel de precios tradicionales o acostumbrados.

- c) Precios por debajo de la competencia. Que es la forma más clara de usar el precio con fines competitivos. El peligro es la generación de una guerra de precios, donde pierden todos los productores.

Entonces, hay un límite inferior que lo fija el costo, pero también hay un límite superior que lo fija la demanda y el precio final se fija en función al comportamiento competitivo del sector.

Con todas las consideraciones expuestas, volvamos a las inquietudes que planteamos al inicio:

A cargo de qué área o profesional debe estar el tema de fijación de precio en la empresa? La respuesta es simplemente del profesional o área que mejor pueda manejar las variables que hemos visto: Costos, Análisis del Mercado de los productos que la empresa produce o vende y Análisis de la Competencia.

En la segunda inquietud, sobre la medida pre concebida que se plantea ante un requerimiento de mayores ingresos. Si no se entiende bien la reacción del consumidor ante una variación del precio (el tipo de elasticidad), podemos estar ante una contra indicación, es decir si subimos los precios



podemos resultar con menores ingresos que antes si es que la elasticidad precio de la demanda es >1 .

Para ser más eficaces con la política de precios, las empresas deben (muy pocas, lo hacen) designar un Comité de Precios, conformada por integrantes de las áreas funcionales de Marketing, Producción, Contabilidad y liderado por el Gerente Financiero. Si el Gerente Financiero es un profesional en **Economía y Finanzas** mucho mejor.

SUSTENTABILIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Manuel J. Angulo Burgos *

Hoy, la sustentabilidad no debe considerarse como un concepto estático, ya que depende no sólo de las características de los recursos y del medio ambiente, sino también de la capacidad para desarrollar nuevas tecnologías para la explotación de los recursos y su conservación. La sustentabilidad se divide en tres aspectos: lo social, lo económico y lo del medio ambiente. Lograr un equilibrio entre éstos tres aspectos es la clave de la competitividad.

El empresariado debe comprender que gestionar una empresa sustentable en estos tiempos no es una moda, sino una necesidad. Es importante basar la filosofía empresarial en los tres ejes del consumo consciente: la salud, la economía y la biodiversidad, a fin de posicionarse como una empresa líder.



Es decir, hay que preocuparse por llevar a la mesa productos libres de conservantes, pesticidas, hormonas y colorantes artificiales para cuidar la salud del consumidor. Practicar un comercio justo, apoyando el desarrollo del micro y pequeño agricultor. Asimismo, al dejar de utilizar fertilizantes artificiales y plaguicidas, se minimiza la contaminación del suelo y cuidamos la biodiversidad del país.

Claro, la contrapartida debe ser la cultura del comprador. Lo más difícil es lograr que los consumidores se vuelvan conscientes de lo que compran. Sin duda que la estructura de costos presiona hacia arriba, por los procesos de producción que se adoptan para cumplir con el objetivo, lo cual provoca que los productos sean más nutritivos, de mejor sabor y no dañen al ecosistema.

No hay que olvidar que mientras la empresa busca hacer más eficiente su operación y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y defenderlos, a exigir el respeto al medio ambiente, denunciar el irrespeto al ser humano cuando se percibe explotado y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree no cumplen con su visión del rol social y ciudadano de una empresa.

* El Dr. Manuel Angulo Burgos es economista y docente de la Escuela Profesional de Economía y Finanzas - UPAO

Por otro lado, entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales políticos y socioeconómicos en general, y la ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

HAY QUE FOMENTAR LA COMPETITIVIDAD:

Lo que nos preocupa es que el agua se está terminando, el petróleo se está agotando, las tarifas de luz son cada vez más altas y se están generando más problemas de salud por la elevada contaminación, pues esto es reflejo del bajo nivel de sustentabilidad que existe. Es importante voltear la mirada por ejemplo a Suecia que ocupa el primer lugar, seguido de Noruega y Suiza en sustentabilidad.



Sin duda, el término sustentable ha ido evolucionando, pues no sólo se trata de una empresa que tiene responsabilidad social, sino de una empresa que presenta armonía en todo su desempeño y que brinda resultados favorables a sus trabajadores, a sus clientes e incluso a la comunidad con la que está trabajando (en general a sus stakeholders). Asimismo, aprovechar los recursos que se tiene a mano, procurando siempre dejar parte de ellos para las futuras generaciones. Cuando se fideliza a los clientes con información transparente y marketing responsable, no sólo incrementa la satisfacción de los usuarios sino que incide directamente en los retornos de la inversión.

Hay que destacar que para ser una empresa sustentable no se requieren presupuestos considerables ni tener gran infraestructura. La sustentabilidad está asociada con las mejoras en los procesos, con el aprovechamiento de las condiciones del medio ambiente, el impacto en el ecosistema y la incorporación de tecnologías limpias que compatibilicen con el medio. El manejo adecuado de las variables de sustentabilidad, permite realizar una gestión de riesgos de largo plazo, cuestión que en los tiempos volátiles en que nos encontramos se convierte en una de las herramientas de competitividad más potente que una compañía, una región o incluso un país puede implementar. Es decir, todas las prácticas deben apuntar directamente a fortalecer, en el largo plazo, la

competitividad de las empresas, superar ampliamente la filantropía y establecer una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental.

Es por esto que debe dejarse de lado la equivocada idea de que la sustentabilidad, es gasto o moda, dado que acciones como las mencionadas anteriormente son un claro ejemplo que la gestión estratégica de la sustentabilidad tiene réditos.

Por lo tanto, la competitividad entendida como la capacidad de una organización pública o privada,



lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, tal como se afirmó líneas arriba, solo puede verse fomentada si se aplican prácticas sustentables. De esta manera se puede como empresas (y como países) avanzar hacia el desarrollo y

lograr al mismo tiempo permanencia en los mercados.

Asimismo, estoy convencido, que la competitividad responsable es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de las empresas la base del bienestar colectivo, un renovado, sincero y abierto reposicionamiento de esa mayoría de empresas que han sabido hacer las cosas, pero que no han construido la credibilidad necesaria para salir de la crisis de confianza. Es decir, las prácticas empresariales responsables surgen a partir del capital humano que integra las organizaciones y, que para lograrlo, hay tareas claves que cumplir apoyados, por las buenas prácticas de un Gobierno Promotor que contribuya a convertir a las empresas en “socialmente responsables”.

¿QUÉ HACER?:

Nos hemos podido dar cuenta que al integrar sustentabilidad con competitividad, las empresas para enfrentar el tema del cambio climático y la crisis ambiental que vive el mundo, deben incorporar a sus estrategias de negocios, medidas y esquemas que no afecten al medio ambiente. Por ejemplo, el primer paso es hacer conciencia de que este planeta es nuestra



casa y nosotros somos responsables de él, cada uno de un pedacito; el segundo paso es preocuparse por el consumo responsable de los insumos de la empresa (gasto de papelería, agua y energía eléctrica). Por tanto, siendo coherentes con lo planteado, es necesario un cambio cultural de los micro, pequeños, medianos y hasta los grandes empresarios, a fin de que incorporen los conceptos de sustentabilidad y competitividad como una meta a alcanzar para el sostenimiento de sus empresas a mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo 1992, Nuestro Futuro Común (resumen) preparado por la fundación Friedrich Ebert, México, D.F.
 2. Dourojeanni, A. 1996. Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable (aplicados a microrregiones y cuencas) en Sepúlveda, S. y R. Edwards (compiladores) Desarrollo Sostenible. Inst. Interamericano de Cooperación para la Agricultura, San. José, Costa Rica.
 3. Porter, Michael. 2001. Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior). Editor CECSA. México.
 4. Porter, Michael. 2002. Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia). Editor CECSA. México.
-

UPAO ENTRE LAS MEJORES

La Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) se ubica entre las 15 mejores universidades del país y en el primer lugar de las casas de estudios superiores de la región La Libertad, según el estudio del Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España. Recuérdese que hay aproximadamente, 85 universidades en el país.

China, la fábrica del mundo del siglo XXI *

¿Cuál es el motor de crecimiento de la economía china?, sus exportaciones?, su consumo interno?, las inversiones tanto pública como privada?, la innovación? Esas son las preguntas que continuamente se vienen haciendo los analistas, especialistas en el milenarismo país que ahora además de potencia económica mundial, porque en el 2009 fue el primer exportador mundial de manufacturas quitándole su tradicional lugar a Alemania, también es potencia financiera global, ya que posee una gruesa cantidad de la deuda de países occidentales, principalmente de EE.UU. en bonos de la deuda. Es sabido que EE.UU. vive desde hace más de tres décadas por encima de sus posibilidades y por supuesto, colocando bonos del Tesoro N.A. en el mercado internacional que China gustosamente ha venido comprando gracias a los enormes superávits que desde mediados de los 90s viene acumulando en su balanza de pagos.

Gracias también a esos inmensos excedentes, la China no cesa de invertir en infraestructura o, de realizar reformas cuasi estructurales que no pongan en tela de juicio, su economía socialista de mercado.



Puentes, supercarreteras, trenes de gran velocidad: La China en la era de la hipermovilidad:

Se parecen a los TGV franceses, a los AVE españoles o, a los Shinkansen japoneses, son los trenes a gran velocidad de los que China se viene proveyendo y que actualmente unen sus principales ciudades, Fuzhou no está a más de una hora y cuarenta minutos de Wenzhou, la gran ciudad comercial de Zhejiang ahora está a sólo una hora y media de Ningbo, ambos trayectos que habitualmente antes tomaban medio día de viaje en tren convencional. Tianjin está a una media hora de Pekín et Shanghai estará pronto a menos de cinco horas de la capital en comparación de las diez horas de ahora. Habiendo planificado construir hasta el 2012, 42 líneas de tren a gran velocidad o sea, 13 mil kilómetros de nuevas vías férreas, muchos de esos proyectos ya están ejecutándose, gracias al plan de relanzamiento aplicado por la crisis mundial del año pasado. Las



inversiones en infraestructura que han crecido en un 70% en el 2009 con respecto al año anterior sólo en ferrocarriles, contribuyen masivamente al crecimiento del PBI. Por todo lado, nuevas y gigantescas estaciones de tren están apareciendo. Lo mismo sucede para las líneas de metro, varias decenas de ciudades están en trance de dotarse de una red o de extender la que ya se tiene.

Puentes y autopistas son también objeto de inversiones colosales y, esta nueva movilidad tiene un formidable efecto de aceleración en las regiones con ingresos elevados pero también afecta positivamente al interior del país creando un sin número de nuevos servicios.

***Artículo basado en Le Monde Économie, del 21.12.09, traducido y comentado por Ms. Héctor López A.**

Como Japón de fines de los 70s, la China ha entrado en la era de la hipermodernidad logística, uniendo disponibilidad y variedad de su oferta comercial en todos los ramos, y el mercado chino atrae ahora la mejor innovación en marketing comercial internacional unido al impulso del comercio electrónico (350 millones de internautas) y, asociado todo ello al aumento considerable del consumo, hace que esta nueva dinámica contribuya a llevar al país a un nuevo umbral de desarrollo.

Señalando la lógica política que origina esta expansión, una empresa consultora europea (Pivot Capital Management), se preguntaba sobre la justificación económica de todos estos proyectos. Y concluían que de acuerdo al nivel óptimo de equipamiento correspondiente a las necesidades de China, (cantidad y concentración de la población), no está muy claro que se tenga necesidad actual de tantos puentes y autopistas. Si es razonable que la red ferroviaria se duplique en cantidad, el esfuerzo de inversión excepcional en el 2009 implica que estos proyectos tendrán que irremediamente disminuir en los próximos años, con el riesgo de frenar bruscamente el crecimiento económico.



La edificación de nuevas ciudades es otro campo donde los proyectos no sólo abundan sino que a menudo ya están en ejecución. En el sur de Tangshan, el gran puerto del noreste de China, cerca de 12 mil obreros se esmeran día y noche en la más grande obra civil del mundo: La ciudad ecológica de Caofeidian en donde casi 10 mil millones de yuanes (mil millones de euros) han sido ya utilizados en las obras iniciadas en marzo del 2009. Inmuebles e

infraestructuras cubren ya una zona de 30 km² cuyo alcance será de 150 km²; ciudad planificada para 500 mil habitantes en donde se promete habrá el 100% de reciclaje de residuos urbanos y una fábrica de buses eléctricos.

Nada mejor podría ilustrar la locura de grandezas chinas y sus paradojas: Caofeidian está al borde de una gigantesca zona industrial, construida sobre pólderes semi artificiales y dotados de terminales petroleros y gasíferos reservados a la petroquímica y a industrias pesadas que absorbieron de enero a octubre del 2009, cerca de 50 mil millones de yuanes de inversión. Esta nueva ciudad ecológica acogerá a los trabajadores de las industrias antes mencionadas las cuales están sobredimensionadas por lo tanto, la sostenibilidad de Caofeidian es un reto muy osado.

Deslocalización y prosperidad:

Al norte de la provincia costera de Guangdong, la ciudad de Shaoguan no conoce la misma suerte que las ciudades exportadoras de Shenzhen o de Dongguan, afectadas directamente por la caída de la demanda mundial. La periferia semirural de Shaoguan en estos últimos años se ha cubierto de parques industriales como por ejemplo, el de Xuri Toy Factory, uno de los más grandes subcontratistas



mundiales de la industria del juguete, casi 18 mil obreros trabajan en lo que parece una pequeña ciudad. Este grupo con sede en Hong Kong relocizó una parte de su producción de sus fábricas de Shenzhen a Shaoguan; “El dueño es listo, él paga mucho menos impuestos en las ciudades del interior y los salarios son menos elevados y aquí hacemos algunas horas suplementarias sin pago alguno” dijo un obrero de aproximadamente 30 años.

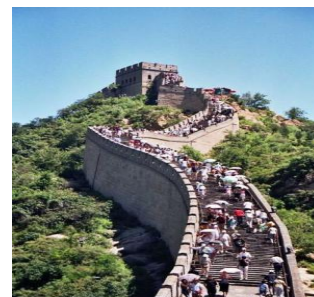


Numerosos habitantes rurales están largo tiempo empleados en las zonas de fuerte crecimiento a lo largo de la costa. Ellos vienen de lugares alejados y viven en dormitorios especiales para obreros luego, algunos fines de semana regresan a su casa de familia sin embargo, no tienen ninguna necesidad de ir a Shenzhen o a Dongguan. Los jóvenes ya no hacen como sus padres, ahorrar un poco de sus ingresos sino más bien, lo gastan en productos que la nueva sociedad de consumo ofrece cada vez más. Nuevas configuraciones urbanas e industriales, nuevos modos de vida y de desarrollo hacen que la China del interior también cambie.

Como Shaoguan, las ciudades de tercera o cuarta categoría comienzan a desarrollarse en función de las ciudades de segunda categoría las cuales ya tienen un nivel elevado de prosperidad tales como Chengdu, Wuhan o Changsha, capitales de provincias interiores. O también, Dalian, Hangzhou o Ningbo, polos secundarios ultra dinámicos de las provincias costeras. El mejoramiento de la red vial y el tren a gran velocidad atraen a los empresarios e industriales del retail y de tiendas de lujo. Esos polos de atracción que son las ciudades secundarias se extienden hacia las ciudades de menor importancia las cuales se benefician de modelos modernos de distribución ya experimentados en el mercado chino, lo mismo sucede para las formas de consumo.

La dinámica de migración campo – ciudad:

En cada mes de diciembre, se lleva a cabo en Pekín una reunión de la más alta importancia para la economía china, la Conferencia Central sobre los trabajos económicos; son los más altos dirigentes del partido que definen las orientaciones económicas para el año siguiente. Tomando en cuenta de la imperiosa necesidad para la China de cambiar el modelo económico, se ha insistido en el desarrollo de las pequeñas y medianas ciudades, se trata de “incentivar a los campesinos de llegar a estas ciudades flexibilizando el régimen de hukou”, el permiso de residencia que tiene cada chino en la categoría urbano o rural, con poca esperanza de cambio.



Urbanizándose, los habitantes rurales acceden a todas las ventajas sociales que pueden liberar su capacidad de consumo así como también de una propiedad alienable: los campesinos no pueden vender su tierra que pertenece a la colectividad. En la actualidad, solamente 46% de la población está considerada como urbana

incluso, si una parte de los 700 millones de rurales ya habita en realidad en las ciudades. Los ingresos y los gastos de los urbanos son más de tres veces superiores en promedio a los de los rurales. La idea de una reforma del hukou no es nueva, demasiado sensible y pesada de consecuencias para ser aplicada, pero en esta vez, los economistas chinos se felicitan ya que ahora existe una circunstancia favorable: la crisis requiere una ruptura. “Cambiar actualmente corresponde al proyecto de ajuste del modelo de crecimiento chino aplicado por el gobierno en donde la urbanización es uno de los ajustes estructurales destinados a reducir la dependencia de China hacia la demanda exterior”, señala Yao Yang, un investigador de China Center for Economic Research, en un largo artículo publicado sobre el fin del hukou, en China Daily, el 16 de diciembre. Además, se trata de aprovechar el boom sin precedentes que favorece a las ciudades de segunda, tercera y hasta de cuarta categoría, todas ellas impermeables a la crisis global pero, grandes beneficiarias del plan de relanzamiento chino. Todo lo anterior esboza el reequilibrio tan esperado del modelo económico chino que desplazaría el crecimiento más lejos de la costa, allí donde están los puertos, a medida que el mercado interior toma el relevo del mercado exterior.

Todas las aglomeraciones, grandes y medianas se dotan de nuevas ciudades y los grandes polos de desarrollo están ahora unidos por trenes a gran velocidad. La llegada de la gran distribución movilizó a más habitantes en los modos de consumo que les era antes ajeno. El espectacular aumento de las capacidades logísticas unido a las políticas fiscales preferenciales y, con una mano de obra más barata, (50% menos cara) atraen las fábricas hacia el interior. Esta dinámica de urbanización es sin embargo muy insuficiente para desintoxicar al país de su dependencia de las inversiones productivas y de exportaciones. La perspectiva de la migración hacia las ciudades, de varios cientos de millones de habitantes rurales ha creado burbujas del mañana pensando más en una demanda potencial que real pues, inmensas torres de oficinas, grandes edificios para viviendas o parques industriales sólo valen si encuentran empresarios y familias que los puedan comprar o alquilar, en un plazo próximo pues muchos están aún vacíos. Según la versión 2009 del Reporte sobre el desarrollo urbano de China, las ciudades chinas han crecido en un 70% en superficie entre 2001 y 2007 pero, la población urbana ha crecido sólo en 30%. Y esto es causa del modelo económico de la “fábrica del mundo” que se basa en gran medida en el trabajo de campesinos migrantes que transformados en obreros o empleados, sólo residen en las ciudades de manera temporal, en los edificios dormitorios y consumen lo estrictamente mínimo por tener que guardar dinero para enviar al resto de la familia.

Especialistas comentaban que la estrategia del gobierno es ahora de preferir las transferencias de fondos antes que las transferencias de residencia; se utilizan políticas fiscales, subvenciones del gobierno central para desviar las inversiones hacia las regiones más pobres e intentar con esto de reabsorber las desigualdades regionales. Para dar mayor fortaleza al sector consumo, los chinos deben urbanizarse más rápido empero, este es sólo uno de los problemas que la “fábrica del mundo” tendrá que ir solucionando para seguir compartiendo el poder económico y financiero global con Norteamérica, la Unión Europea y ciertamente, Japón.