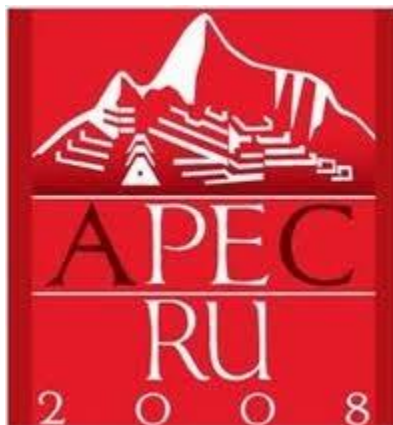


APEC: DE LA MENTE AL CORAZÓN PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES

**Dr. César Augusto Atoche Pacherras
Profesor Principal Universidad Nacional de Piura**



APEC: DE LA MENTE AL CORAZÓN PARA EL APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES

Me propongo difundir la importancia del acuerdo de integración conocido como APEC (Cooperación Económica Asia Pacífico), apoyado en la capacitación que recibí en la prestigiosa Universidad del Pacífico. Recuerdo cuando acepté con gran ilusión la invitación para recibir capacitación en temas de APEC, pues formaba parte de una red universitaria y era consciente sobre la importancia de las reuniones APEC que se realizarían en nuestro país en 2008 y ahora estoy convencido que es necesario unir razón y emoción, conocimientos y actitud, mente y corazón para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC.

De esta forma deseo coadyuvar en la generación de una actitud proactiva acorde con mi vocación de ser forjador del pensamiento orientado al aprovechamiento de oportunidades.

Así que, me auto motivo diciéndome "... ánimo y vete a conquistar el corazón de los peruanos", "manos a la obra".

Mi propósito es doble, por un lado mostrar un conjunto de ideas orientadas a comprender lo ventajoso que resulta adaptarse con mente y corazón al nuevo entorno que vivimos, a buscar lo bueno dentro de la integración económica denominada APEC (Cooperación económica Asia Pacífico); y por otro lado, que dichas ideas se orienten a reforzar la necesidad de consolidar nuestra inserción en la globalización con entendimiento y pasión, con mente y corazón, con criterio de formalización y proactivo, con pensamiento global y acción local orientada a la búsqueda de que sea percibida como de categoría “5 estrellas”.



Líderes de las economías que conforman APEC – 2008/Perú

1- REDUCIENDO LAS BRECHAS EN APEC

El Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) es la novedad que se está generalizando en nuestro país, enhorabuena, pues llegó una vez más la buena suerte, y es que APEC significa negocios que están adheridos a un sinfín de oportunidades que involucran a la mayoría de los peruanos (excepto a los que ven problemas).

Para que dicha buena suerte nos beneficie se requieren dos requisitos: capacidad y oportunidades. Si cambiamos nuestra actitud y lejos de ver problemas nos animamos a ver oportunidades, entonces solo nos falta mejorar nuestras capacidades o competencias laborales.

Entonces, empecemos “por las cabezas”, ¿qué competencias requieren forjar y cultivar los gerentes o directivos peruanos?

En principio, la demanda de conocimientos y habilidades para una gerencia o dirección eficaz y eficiente puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, las relaciones interpersonales, el entorno económico y político en el que actúa o pretende actuar la empresa, así como de los instrumentos llamados indicadores y ratios económico-financieros que debe utilizar para gerenciar o dirigir.

Últimamente apreciamos a través de los medios de comunicación que muchas de las noticias se refieren a conflictos internos en las diversas organizaciones, maltrato a los clientes, conflictos entre las organizaciones y la comunidad, lo que denota la existencia de dificultades para interrelacionarnos.

Por tanto, nos centraremos en las relaciones interpersonales. Según Daniel Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia nos dice que ahora se nos juzga según normas nuevas, pues dejó de tener importancia la sagacidad, la preparación y experiencia, y más bien hoy interesa mucho cómo nos

manejamos con nosotros mismos y con los demás, surgiendo la necesidad de forjar dos habilidades: la predisposición a trabajar en equipos y la adaptación al cambio. Luego, los gerentes o directivos más exitosos además de ser inteligentes y conocedores del negocio, saben trabajar mejor con la gente.

Por su parte, Henry Mintzberg analiza las insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) y plantea tres enfoques que pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo gerencial o directivo: dirigir es obtener resultados a través de otros; la gerencia o dirección es una combinación de ciencia y arte (la ciencia, que proporciona el conocimiento de experiencias anteriores convertidas en una base teórica-conceptual y el arte, que es la aplicación creativa de los conocimientos a situaciones particulares), y el enfoque socio-técnico que considera que las organizaciones y los procesos gerenciales o directivos tienen un componente técnico y un componente social. Es decir, un gerente o directivo debe ser un buen comunicador, además debe poseer un enfoque estratégico para que su impacto sea importante. Para ser eficaz y eficiente en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por otro lado, las competencias gerenciales o directivas que pueden contribuir a un mayor impacto y obtener mejores resultados en las relaciones con los demás (clientes, proveedores, comunidad) son dos: la primera, se refiere a las relaciones con el entorno, en donde el gerente o directivo debe proponerse por un lado, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades para el desarrollo actual y futuro de su organización y por otro lado, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las oportunidades de su organización, en

términos del suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Aquí la clave es la habilidad de comunicarse adecuadamente para lograr negociaciones efectivas. La segunda, se refiere a las relaciones con el equipo de trabajo, el gerente o directivo realiza varias actividades: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones. Y ¿qué es consenso?, pues aplicar el criterio ganar-ganar, es decir cuando existe mayoría y los que se abstienen o rechazan, sin estar totalmente identificados con una decisión, están dispuestos a aceptarla (aunque sin estar motivados a “aplaudirla”, y a esto le llaman asertividad).

Por tanto, el gerente o directivo debe ser competente para: fomentar la creatividad e innovación al interior de su organización, aceptar la realidad y crear alternativas de desarrollo como consecuencia de haber realizado investigaciones, focalizarse en las personas para inspirar confianza y así realizar las acciones correctas. Recordemos que los gerentes o directivos son mayormente responsables (hasta 85% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) de los resultados de una organización.

Ahora pasemos a “las extremidades”, ¿Y qué competencias deben forjar y cultivar los trabajadores?

Básicamente ofrecer buen trato a los clientes, a los proveedores, a la gente. Desde entender el lenguaje corporal de la gente (los apurados, los que quieren solo información, los que reclaman “por quítame estas pajas”), mostrar iniciativa para saludar al cliente o visitante, hablar con cortesía, permitirle al cliente que escoja (ofrecerle al menos dos opciones) y gestionar adecuadamente los reclamos o quejas.

Una propuesta para “manejar” o gestionar quejas y reclamos consiste en aplicar la técnica COEDS consistente en cinco pasos: el primero es mantenerse **C**almado (incluye: dejar de hacer lo que se está haciendo, dirigir el cuerpo hacia el cliente o visitante, mirarle a los ojos y decirle: “... veo que tenemos problemas, dígame ¿en qué puedo ayudarle?”), el segundo paso es **O**ír con eficacia (incluye: mirarle a los ojos en todo momento y asentir cuando corresponda para que sepa que le hemos entendido), el tercer paso es aplicar **E**mpatía (incluye: decirle por ejemplo: “... comprendo cómo se siente ... pues a un amigo le sucedió lo mismo y sé lo que siente”), el cuarto paso es ofrecerle **D**isculpas (incluye: decirle “... lamentamos lo sucedido y le ofrezco nuestras disculpas por el mal momento que le hicimos vivir”), el quinto y último paso es ofrecer una **S**olución (la misma que puede ser: solución directa, si la política de la empresa lo permite entonces procedemos a solucionar el reclamo bien sea devolviendo el dinero o cambiando el producto, o bien solución indirecta, cuando acompañamos al cliente que reclama hasta el superior encargado de decidir. Lo importante es que el cliente o visitante debe verificar que estamos interesados en ayudarle).

Recordemos que los subordinados tienen menor responsabilidad (hasta 15% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) en la generación de los resultados logrados por una organización; por tanto a cada trabajador le corresponde interesarse en mejorar sus competencias laborales para tratar bien al cliente y solicitar ayuda a sus superiores para que les organicen un programa de capacitación en dicho aspecto.

Las Universidades peruanas tienen las fortalezas necesarias para poder ayudar a mejorar las competencias laborales, ofreciendo nuevas carreras profesionales (bionegocios o relacionista comunitario por ejemplo), u ofreciendo seminarios, diplomados, conferencias informativas ya sea como actividades de extensión o como actividades de proyección social. Complementariamente se debe

estimular e incrementar el movimiento de nuestros empresarios peruanos en reciprocidad con los empresarios de los veintiún países que conformamos APEC (pasantías, viajes de estudio, programas de intercambio educativo), reforzándolo con la implementación de acuerdos o convenios transparentes sobre residencia temporal o permanente a corto plazo y de sistemas de control migratorio-fronterizo (pues habrán matrimonios además de negocios). A esto le llamamos “... reduciendo las brechas en APEC ... aprovechando las oportunidades que ofrece el nuevo entorno”.

2- RUMBO A LA CONQUISTA DE LOS MERCADOS ASIÁTICOS

Según William Edwards Deming, padre de la calidad total, en la medida que las empresas son capaces o competentes para incorporar la buena calidad como criterio de actuación diaria, tanto mejor pues el resultado será una disminución en los retrabajos, reprocesos, mermas y consecuentemente se reducirán los costos de producción y de operaciones, adicionalmente se incrementará la productividad y la competitividad.

En ese momento, se podrá fijar precios competitivos y se estará en inmejorables condiciones para lograr una gran participación en los mercados y consecuentemente para conquistar mercados a nivel mundial.

¿Buena calidad es la clave? En efecto, la buena calidad debe convertirse en filosofía empresarial, en filosofía de vida. Entonces, buena calidad de las materias primas, insumos y materiales, buena calidad de en la tecnología que incorporemos a nuestra organización (la tendencia es hacia la robótica), buena calidad en los procesos de trabajo, buena calidad del personal (gente que se interese por satisfacer las necesidades del cliente, predispuesta a trabajar en equipo, interesada en mantener o aumentar los resultados empresariales positivos), buena calidad en las decisiones gerenciales por ejemplo al escoger los mejores mercados (aquellos con menor opacidad, riesgo-país bajo, renta per-cápita elevada, aranceles bajos).

Como es natural, se presentarán vicisitudes que generarán la necesidad de mejorar el control de la variabilidad (que es un estado de la naturaleza) y la tolerancia al error. En los países considerados como desarrollados o del “primer mundo” o de categoría “cinco estrellas”, dicha tolerancia al error es muy baja o tiende a “cero defectos”, por tanto sus productos son de alta calidad y de gran confiabilidad, la gente confía en ellos. En cambio, en nuestro país todavía existe una gran cantidad de peruanos que se muestran muy tolerantes al error,

por ejemplo: "... llegaré entre las 8 y 9 de la mañana", "... subiremos al ómnibus a pesar de sus más de treinta años en uso", "... como son mis amigos y necesitan ayuda, permitiremos el ingreso de la mercadería con fallas", "... aceptamos que las instituciones públicas nos prometan la entrega de un documento en cinco días, aunque finalmente lo entregan después de tres semanas".

Claro que podemos llegar a la categoría "cinco estrellas", solo hace falta adoptar una actitud de cambio con auto motivación, trabajar con valores (por ejemplo aplicando el decálogo del desarrollo propuesta por Octavio Mavila Medina: Orden, Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Deseo de superación, Honradez, respeto al derecho de los demás, Respeto a la ley y reglamentos, Amor al trabajo, Afán por el ahorro e inversión). Si nos atreviéramos a cambiar, por ejemplo esforzarnos por cumplir con aquella frase publicitaria que dice "... tolerancia cero", entonces seríamos más exigentes con nosotros mismos y después con los demás. Cuanto antes por favor, para aprovechar las oportunidades de negocio que ofrece APEC. Aquí algunos datos:

- Las exportaciones totales de APEC son casi la mitad del total mundial, lo mismo sucede con las importaciones, es decir los 21 países de APEC le compramos algo más al resto del mundo de aquello que le vendemos. En los últimos 17 años las exportaciones no tradicionales peruanas aumentaron 5 veces, mientras que nuestras exportaciones tradicionales aumentaron 9 veces. Entonces, centrémonos en exportaciones, de preferencia no tradicionales (agroindustria).
- En turismo, los países que gastaron mayor cantidad de miles de millones de dólares en turismo internacional fueron: Alemania, Estados Unidos, Reino Unido, Francia, Japón, China. De estos países, la mitad son miembros de APEC. Entonces, centrémonos en gastronomía, de preferencia con uso de

escasas cantidades de condimentos para evitar problemas digestivos de los clientes extranjeros.

- A pesar de las mejoras macroeconómicas que hemos registrado, sin embargo cuando nos comparamos con dos países más pequeños, notaremos que en Chile y Costa Rica generan más del doble de PBI por persona. Del total de empresas existentes en el Perú casi las tres cuartas partes son MYPES. Es decir, muy pocas empresas (grandes) son las que están generando mucho dinero y muchas empresas (MiPymes) están generando poco dinero. Entonces, ¿cómo mejorar?, parece ser que tenemos que cambiar nuestros paradigmas (aceptando la modernidad), mejorar nuestra forma de realizar negocios, propiciar el trabajo en equipo a través de alianzas estratégicas o de cadenas productivas o de consorcios o de asociaciones; y trabajar con criterio de buena calidad, de lo contrario los extranjeros vendrán y harán más negocios en nuestro país.
- Recordemos que el comercio mundial ha cambiado mucho en los últimos 20 años, pues hemos evolucionado de manufacturas con valor hacia productos tecnológicos y últimamente a servicios de alta tecnología como por ejemplo el uso de la robótica para mejorar la confiabilidad en la estandarización de la producción y disminuir costos. Por tanto, hoy en día se trabaja cada vez con servicios de tercerización principalmente con empresas extranjeras, es decir usar el famoso offshore outsourcing conocido también como offshoring o BPOO. Entonces, se requiere un nuevo enfoque gerencial, hacia la internacionalización, desarrollando nuevas estrategias que superen a las actividades tradicionales de exportación, vale decir desarrollar negocios internacionales que incluyan: acuerdos de distribución cruzada, contratos de manufactura, licencias, franquicias, joint venture, e inversión extranjera directa. A través de subsidiarias o adquisiciones.
- Analizando las importaciones de los países miembros de APEC, encontramos que las oportunidades de negocio que ofrece APEC relacionadas con cinco países son:

- China: Semillas y frutos oleaginosos; Abonos; Extractos curtientes y sus derivados; Grasas y aceites animales o vegetales (aceite de palma); Frutos comestibles (melón); Azúcares y artículos de confitería; Productos lácteos; Legumbres y hortalizas; Cacao.
- Japón: Pescados y crustáceos; Prendas y complementos de vestir; Madera y carbón vegetal; Carne y despojos comestibles; Cereales; frutos comestibles (melón); Tubérculos alimenticios.
- Korea: Madera y carbón vegetal; Pescados y crustáceos; Cereales; Algodón; Prendas y complementos de vestir; Pasta de madera (papel); Aceites esenciales para perfumería; Cacao.
- Australia: Aceites esenciales para perfumería; Pescados y crustáceos; Frutos comestibles (melón).
- Singapur: pescados y crustáceos; Frutos comestibles (melón); Grasas y aceites animales o vegetales; Cacao.

Entonces, si los productos con grandes posibilidades de exportar desde Perú son: pescados, crustáceos, moluscos, fruta (melón, uva), aceite de palma; pues centrémonos en dichos productos. Tengamos en cuenta otro dato adicional: el potencial pesquero peruano está conformado por: 737 especies de peces, 800 especies de moluscos, 300 especies de crustáceos y adicionalmente algas y fitoplancton. Es urgente que nos preparemos para aprovechar estas oportunidades, mejorando las instalaciones portuarias, propiciando la dinamización de las actividades de CETICOS, fomentando la construcción de mega puertos, apoyando la capacitación de profesionales para que estudien por ejemplo maestría en Bionegocios o Negocios internacionales.

- Por cierto, es menester felicitar a las autoridades de las universidades peruanas que han logrado convertirse en sedes principales de enseñanza del idioma chino Mandarín en el Perú.

- Entonces, es la oportunidad de actualizarnos, de mejorar, de prepararnos para el progreso económico. Las Universidades peruanas tienen las fortalezas necesarias para poder ayudar a mejorar las competencias laborales.
- Confiamos en nuestras autoridades locales, regionales y nacionales, razón por la cual nos animamos a decir: “... Tal parece que ya estamos disminuyendo o acortando las brechas en APEC y vamos rumbo a la conquista de los mercados asiáticos”.



Líderes de las economías que conforman APEC – 2008/Perú

3- MYPES O EMPRESAS GLOBALES: DILEMA LABORAL

Uno de los grandes anhelos de todo egresado de las carreras profesionales de Administración, Economía, Contabilidad o afines es trabajar en alguna unidad de negocio de una gran compañía multinacional o global, pues los beneficios son diversos: experiencias innovadoras, alta remuneración y prestigio profesional.

Sin embargo, existe una alta probabilidad de terminar trabajando en una MYPE, pues nuestro país se caracteriza por tener más del 70% de este tipo de empresas cuyas características son: generalmente son informales, tienen escasas esperanzas de surgir, registran heterogeneidad en la calidad de sus trabajos debido a que han incorporado tecnología barata, y la capacitación de sus trabajadores es pobre, lo que genera que aparezcan y desaparezcan con suma facilidad.

A continuación compartimos con ustedes los resultados de un trabajo de investigación al respecto:

Tanto en la MYPE como en alguna unidad de negocio de una empresa multinacional o global, existe la figura directiva o “cabeza visible” por la cual el Administrador es quien simboliza y personifica a la empresa y toda su filosofía de trabajo, ante las demás personas y/o organizaciones que de alguna forma establecen contacto con nuestra empresa, ya sea como clientes, proveedores, supervisores, u otros organismos. Es el responsable tanto de los fracasos como de los éxitos conseguidos, y es quien “da la cara” a los diversos públicos sobre su desempeño.

En ambos tipos de empresa le corresponde ejercer liderazgo, fomentando el trabajo en equipo de los colaboradores; por lo tanto su trabajo de líder se inicia desde la selección del personal idóneo, su correcta capacitación, y motivación

para a través de ellos lograr los objetivos, cumpliendo ciertos estándares o indicadores.

En las empresas multinacionales o globales existen criterios que marcan el accionar empresarial de todas sus unidades de negocio:

- Objetivos corporativos
- Conducta en los negocios
- Trato a empleados y clientes
- Relaciones con el gobierno
- Salud, seguridad y medio ambiente
- Controles gerenciales.

También existen políticas empresariales que orientan la toma de decisiones:

- Políticas corporativas o centrales, por ejemplo políticas que señalan los estándares de conducta en la realización de los negocios.
- Políticas de aplicación Global, por ejemplo principios corporativos tendientes a proveer consistencia organizacional.
- Políticas locales, aquellas que señalan asuntos de aplicación limitada en el área de influencia.

Cualquier modificación de los criterios o políticas, requiere una revisión exhaustiva y aprobación de la Alta Dirección así como un posterior proceso de comunicación para aumentar la probabilidad de éxito en la implementación de la modificación.

En las empresas multinacionales o globales se establece formalmente los estándares de conducta en los negocios (en cambio en las MYPE o se deja de hacer o se realiza informalmente), por ejemplo: Política sobre ética (establece que la conducta de los empleados en los negocios debe basarse en la

integridad, honestidad y en los más altos estándares de ética), Política sobre conflictos de interés (establece los fundamentos para que las relaciones de negocios sean efectuadas de manera legítima sin inclinaciones basadas en la obtención de beneficios personales), Política sobre antimonopolios (afirma la importancia del cumplimiento con las leyes antimonopolios y de competencia de los países en los cuales desarrolla negocios), Política sobre operaciones internacionales (enfatisa la importancia de guiarse por todas la leyes aplicables a nuestras transacciones internacionales y actividades), Política sobre actividades políticas (afirma la importancia de que los empleados participen en actividades políticas como ciudadanos a título personal), Política sobre directorios (provee una extensa guía respecto a los empleados que pertenecen a directorios de organizaciones externas; aunque la política contempla ciertas excepciones, generalmente no están permitidos directorios en organizaciones comerciales, industriales o financieras y los trabajadores son animados a participar en los directorios de organizaciones sin fines de lucro como son de tipo cívica, religiosa o de caridad las cuales benefician a las comunidades en las que vivimos y operamos), Política sobre salud (confirma el compromiso de la salud y bienestar de sus empleados, contratistas y del público en general), Política sobre medio ambiente (comunica el respeto por el medio ambiente y enfatiza áreas para mejorar de manera continua el desempeño en relación al medio ambiente), Política sobre seguridad (establece los fundamentos para las operaciones del negocio de manera que éstas se conduzcan de modo seguro para los empleados, proveedores, contratistas, clientes y público en general), Política sobre seguridad del producto (establece un grupo de áreas de enfoque con el fin de asegurar la seguridad de los productos hacia las personas y el medio ambiente), Política sobre relaciones con el cliente y calidad del producto (reconoce la importancia de la satisfacción del cliente para nuestro éxito y provee una amplia guía respecto a las interrelaciones de negocios con los clientes), Política sobre uso de alcohol y drogas (establece un sistema completo para asegurarnos un lugar de trabajo libre de alcohol y drogas u otro

tipo de abuso de sustancias, que se lleva a cabo esencialmente por motivos de seguridad, eficiencia y productividad), Política sobre oportunidad equitativa de empleo (confirma el compromiso de la corporación a basar todos los aspectos de relación laboral en las calificaciones del trabajador, habilidades y desempeño, y proveer un ambiente laboral libre de discriminación), Política sobre acoso en el lugar de trabajo (confirma el compromiso de la corporación de proveer un ambiente laboral donde los empleados son tratados con respeto y dignidad) Política sobre puertas abiertas (establece la importancia de los supervisores para cerrar un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan cómodos discutiendo y resolviendo sus preocupaciones, problemas e ideas, y ello alienta a los empleados a comunicarse libremente con su supervisor o de lo contrario con niveles gerenciales mayores).

La presencia de empresas multinacionales o globales en nuestro país ha significado un gran aporte, pues sirven como referencia sobre el accionar empresarial en un mundo competitivo y globalizado. Los aportes de la presencia de empresas multinacionales o globales son: transferencia de tecnología de punta y del “know how” (saber cómo hacer las cosas) internacional de sus respectivos negocios, utilización de nuevos modelos de negocio en el país, inversión directa con el consecuente incremento de infraestructura del país, generación de productos de exportación, generación de empleo y mayores tributos para el fisco, y sobretodo formalización de las actividades en las que participan.

Toda empresa necesita de un esfuerzo colectivo o grupal, es decir de un compromiso de todos sus miembros, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Por tanto, la división del trabajo y el establecimiento de mecanismos de coordinación resultan vitales para su funcionamiento adecuado. En las MYPE cunde la informalidad mientras que en las multinacionales o globales se exige profesionalización de la gestión.

Ante el enfriamiento global, relacionado con el medio ambiente, los países industrializados y las empresas multinacionales o globales se han puesto de acuerdo para reducir las emisiones del gases que generan el efecto invernadero (dióxido de carbono, metano, óxido nitrosos) y que afectan la capa de ozono con la consecuente amenaza para la vida en la tierra.

A las MYPE les resulta oneroso trabajar dicho tema (entristece ver compatriotas que expulsan a negocios formales para dar paso a gente que realiza trabajos informales), y a los ciudadanos peruanos nos corresponde aportar “un granito de arena”, por ejemplo: evitando que el agua discurra innecesariamente (sin fuga de agua), procurando riego a conciencia, cerrando el grifo del lavatorio al momento de cepillarnos, cerrando la ducha al momento de jabonarnos mientras nos bañamos, apagando la luz cuando corresponda y desenchufando los artefactos cuando se dejen de usar, disminuyendo el consumo de empaques contaminantes, evitando la generación de grandes cantidades de desperdicios.

Es así que para resolver el dilema laboral: trabajar en una MYPE o en alguna unidad de negocio de una empresa multinacional o global, basta con interiorizar el criterio del desempeño eficaz y eficiente, vale decir profesionalizar nuestro trabajo: interesarnos en satisfacer las necesidades del cliente, velar por los resultados empresariales positivos, predisposición para trabajar en equipo, auto motivación, ser consciente que el sistema de remuneraciones tiende a ser variable, énfasis en lo estratégico en vez de lo operativo.

4- FORTALECIENDO CAPACIDADES EN APEC



Las capacidades nacionales son consecuencia de las competencias individuales e institucionales, por tanto conviene recordar que éstas últimas se han desarrollado inicialmente en el ámbito profesional y laboral y consisten en

estándares que se deben alcanzar en el desempeño de un puesto laboral. La competencia "... es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el trabajador entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos y habilidades que surgen cuando el trabajador cumple su tarea", en otras palabras competencia es, "saber hacer en contexto".

Las competencias más usadas son: 1.-) La capacidad de interactuar en grupos socialmente heterogéneos (trabajo en equipo), 2.-) El comportamiento de forma autónoma con asertividad y alegría, 3.-) La capacidad de utilizar los instrumentos profesionales de forma interactiva.

Por tanto un trabajador competente es aquel que adopta metodologías de trabajo y de aprendizajes personalizados orientados hacia la realización de objetivos empresariales, adoptar estrategias adecuadas para resolver problemas y tomar decisiones en su puesto de trabajo, realiza actividades de forma independiente, responsable y creativa y finalmente coopera con los "colegas" en tareas y proyectos comunes.

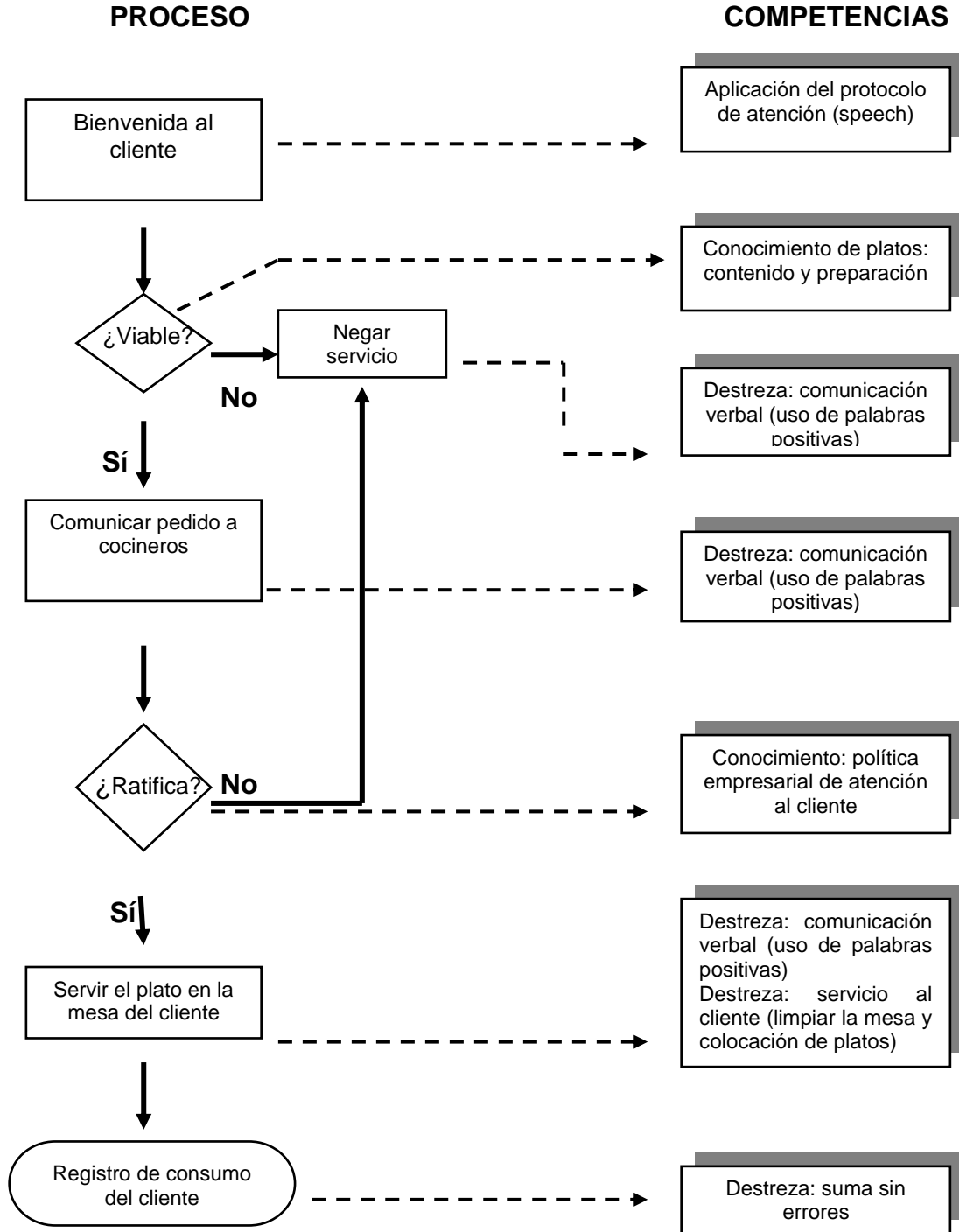
Por supuesto que ello cobra importancia ante el incremento de las inversiones sectoriales en: agroindustria, agro exportación, pesca, acuicultura, manufacturas textiles, plantaciones forestales, turismo.

Veamos por ejemplo, como fortalecerán las competencias laborales de sus trabajadores aquellos gerentes o administradores de restaurantes que decidan aprovechar la visita de extranjeros con ocasión del incremento de negocios en el marco de APEC:

| APTITUD | ACTITUD |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Calidad de trabajo | Colaboración y discreción |
| Conocimiento del puesto | Iniciativa |
| Criterio | Relaciones interpersonales |
| Técnica y organización de trabajo | Mejora continua |
| Capacitación recibida | Responsabilidad y disciplina |

Se fomentará la profesionalización de la gestión (realizar nuestro trabajo dando satisfacción al cliente), por tanto a través de actividades de capacitación se dará a conocer nuevas formas de mejorar los procesos de trabajo, las aptitudes que se deben forjar así como las actitudes que se espera forjen y apliquen los trabajadores a favor de los clientes, y todo ello en concordancia con la visión, misión y objetivos empresariales.

A continuación presentamos un gráfico donde podemos apreciar una propuesta sobre el proceso de atención a clientes de restaurantes:



Modelo propuesto por AL TOQUE

Se elaborarán por ejemplo “formularios para recolección de evidencias”, que permita trabajar con base numérica, con indicadores, con control estadístico puesto que ofrece transparencia en la gestión empresarial.

Por su parte, las instituciones públicas deben continuar incorporando mayor profesionalización de la gestión institucional, y algo adicional que podrían realizar algunos funcionarios de entidades gubernamentales es la realización de:

- a) Análisis de Perú como centro de atención de los veinte países restantes, lo que implica realizar un análisis comparativo de las inversiones así como de las transacciones comerciales (exportaciones e importaciones y movimiento turístico) provenientes de APEC, por rubros, volúmenes y poner dicha información en el sitio web institucional para que los empresarios peruanos mejoren sus decisiones.
- b) Análisis de la imagen del país a nivel APEC y mundial, distinguiendo la imagen al interior del país y ante el mundo (metodología y variables diferentes).
- c) Análisis sobre el desarrollo de la Agenda APEC 2008, registrando detalles captados en las reuniones ministeriales, en las reuniones de altos funcionarios, en la reunión final de ABAC (Business Advisory Council), en la cumbre empresarial y en la cumbre de líderes o Jefes de Estado, en la reunión de los Ministros de Economía con representantes de los Presidentes de los Bancos Centrales de los veintiún países miembros de APEC, representantes del FMI, representantes del Banco Mundial y representantes del Banco Asiático de Desarrollo. Esos detalles pueden ser: tipo de bebidas y comidas preferidas, modo de servir las bebidas y comidas, colores de vestimenta, accesorios utilizados. A esto le llamamos investigación de mercados.

d) Análisis sobre el desarrollo de los temas económicos siguientes: desarrollo sostenible en las veintiuna economías de APEC, estabilidad macroeconómica, manejo fiscal prudente, gobierno corporativo, mercados de capitales eficientes, cooperación e integración tanto técnica como económica.

Estos temas pueden ser encargados a las universidades peruanas, lo que supone designar a un docente y dos asistentes por tema (uno de los asistentes debe realizar las veces de traductor, por tanto debe poseer dominio del idioma inglés en nivel avanzado).

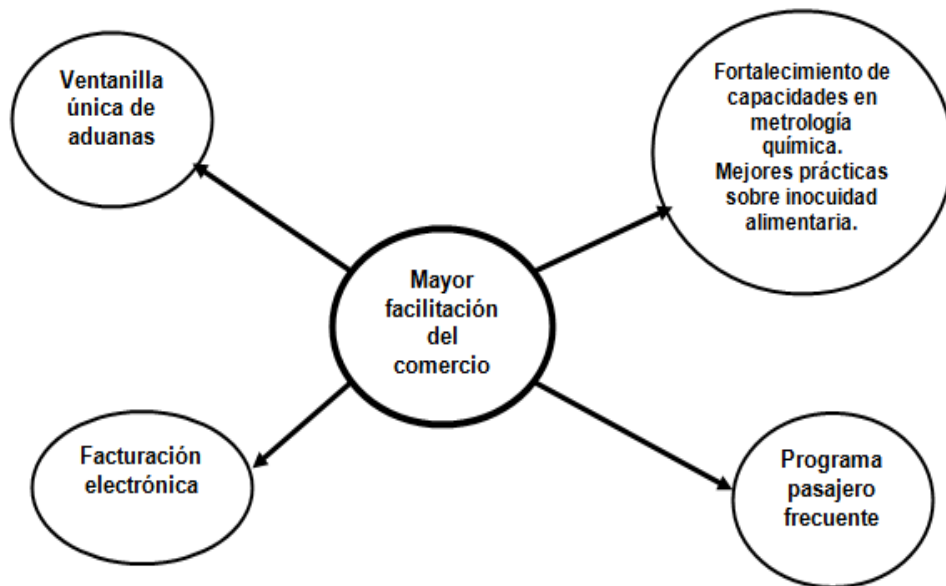
Los empresarios en especial y la comunidad en general deberían disponer de la información anteriormente señalada debidamente procesada, tanto en documentos impresos como en sitios web (estoy convencido que los veinte países restantes sí lo hacen pues ello les permite conocerlos mucho mejor, ¿y nosotros respecto a ellos?). A esto le llamamos profesionalización de la gestión empresarial e institucional.

Lo anteriormente señalado cobra importancia por cuanto como se ve, la Apertura Comercial (que implica liberalización comercial) y la Reforma Estructural (que implica facilitación de negocios y fortalecimiento de capacidades nacionales) constituyen la base de APEC.

Y más adelante, se vienen nuevos TLC con los demás países de APEC como por ejemplo: China (turismo), Corea (innovación tecnológica). Recordemos que los TLC son Acuerdos Comerciales Preferenciales que constituyen una herramienta eficiente para liberalizar el comercio relevante de manera rápida y menos complicada que siguiendo a la Organización Mundial de Comercio así como para capitalizar los efectos a favor del Desarrollo de un comercio diversificado (es menester señalar que Perú y el BID presentarán en Arequipa

los resultados de un estudio conjunto realizado sobre “convergencias y divergencias en los TLC entre los miembros de APEC” previo a la reunión ministerial de comercio).

Finalmente, conviene resaltar que antes del año 2010 el Perú deberá haber disminuido los costos de transacción, mejoras en la gestión de la propiedad intelectual, disminución de la corrupción (opacidad) y mayores facilidades para realizar negocios o comercio más seguro, tal como se aprecia en el gráfico siguiente:



Y es que APEC es una respuesta deliberada basada en el regionalismo, cuyas medidas asumidas: son consistentes con los principios de la Organización Mundial de Comercio y, voluntariamente han dejado de lado las medidas que incrementen los niveles de protección. Todo ello con el propósito de superar los retos de la globalización en base a un crecimiento económico sostenido y acercarnos al ansiado desarrollo equitativo con bienestar económico-social; por tanto “... sigamos fortaleciendo las capacidades individuales, institucionales y nacionales en APEC”.

5- ORGANIZANDO RECURSOS PARA BENEFICIARNOS DE APEC

Los esfuerzos del gobierno a nivel local, regional y nacional deben ir más allá de “cambiarle la cara” a las ciudades del Perú, por ejemplo: realizar una campaña comunicacional agresiva que busque por un lado informar sobre qué es APEC y cuál es su importancia, que el ciudadano sepa los avances de impacto internacional.

Entonces, aquí algunas propuestas para que los gobiernos regional y local analicen y organicen los recursos necesarios para su implementación:

- Organización de un concurso entre estudiantes de secundaria, sobre trabajos de investigación referidos al tema APEC (por ejemplo colegios con avances en robótica que pueden ser de interés para japoneses, chinos y coreanos).
- Organización de un concurso entre estudiantes de las universidades peruanas, sobre planes de negocio o proyectos de inversión en el marco de APEC.
- Organizar cursos alusivos a APEC, con la participación de colegios de inicial, primaria y secundaria.
- Organizar pasacalles con la participación de las universidades peruanas.
- Organizar un concurso “El que más sabe de APEC” en tres categorías: primaria, secundaria y superior. Tanto a nivel nacional como por regiones.
- Organizar cursos y seminarios de capacitación dirigidos a choferes de taxis, mototaxis, ómnibus y combis para compartir conocimientos sobre cómo dar un buen servicio de transporte. De igual modo a trabajadores y administradores de restaurantes, hoteles, agencias de viaje, agencias de transporte, hospedajes.
- Filmar, editar y distribuir todos los eventos anteriormente señalados para ser entregados a los visitantes.

- Solicitar apoyo a los medios de comunicación para que ofrezcan espacios que permitan la difusión de temas relacionados a APEC. Cuanto más se informe, mayor sensibilidad y apertura mental para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC (recordemos que la escasez de información genera temor o miedo paralizante y ahí nacen los conflictos).

Recordemos que Perú, por su ubicación geopolítica, está llamado a convertirse en puente de negocios entre América del Sur y Asia, razón por la cual asiste a muchas reuniones con participación de funcionarios, ministros, presidentes de Estado, empresarios de los veintiún países miembros de APEC, que abordan temas económicos que incluyen mejoramiento de capacidades e inversiones en diferentes sectores como infraestructura física, turismo y hotelería, pesquería, minería, madera, forestación, textilera.

Sin duda que al pueblo peruano, le interesa que los recursos naturales sean explotados racionalmente, con criterio “ganar-ganar”, que se respeten las normas legales tanto nacionales como internacionales, que se busque el desarrollo de la zona aledaña ya sea con puestos de trabajo, con decisiones de responsabilidad social que involucren infraestructura de apoyo social (hospitales, carreteras, colegios, centros de esparcimiento).

Como sabemos, los países asiáticos (China, Japón, Corea del Sur principalmente) tienen gran dinamismo en diversas industrias como: automotriz, computadoras y artefactos domésticos; y para ello son grandes demandantes de minerales e hidrocarburos que les permita fabricar piezas, placas, tarjetas, chips. Pongámonos de acuerdo, lleguemos a consenso y aprovechemos las oportunidades (trabajemos con apertura mental de internacionalización, de diálogo con información y así superar aquel viejo refrán que decía “... Dios le da barbas a quien quijadas carece”).

Afortunadamente, tenemos mucho que ofrecer y por ejemplo la agro exportación es otro rubro que despierta interés de los inversionistas japoneses, considerando que nuestro país cuenta con buen clima y terreno, por lo que una vez superadas las berreras fitosanitarias existentes, se abre un gran potencial en productos como el mango, los cítricos, entre otros (tal como lo destacó el presidente de la Cámara de Comercio e Industria Peruano – Japonesa, Katsuaki Ogawa).

Adicionalmente el turismo es otro rubro de interés, pues en Japón ven al Perú como un destino interesante debido a su riqueza histórica y gastronómica. Notemos que actualmente nuestro país recibe alrededor de 50 mil turistas del llamado país “Sol Naciente”, pero este número podría duplicarse e incluso triplicarse en los próximos años (tal como señaló el presidente del Comité de turismo de la CCI-PJ, Mitsuyuki Tsumura). Ahora bien, el aumento del flujo de llegada de los turistas al Perú dependerá de los esfuerzos de todos los peruanos, sin embargo hay algunos puntos a tomar en cuenta, como el tema de la seguridad y la puntualidad, factores que los japoneses principalmente valoran mucho. Un detalle importante es que el turista japonés que visita el Perú se hospeda por lo general en hoteles de cuatro y cinco estrellas y es un gran consumidor de restaurantes exclusivos, por tanto, Japón es muy importante para el turismo peruano, pues utiliza servicios de primera categoría en hospedaje, transporte y restaurantes, siendo su aporte económico de gran impacto.

Entonces, hoteles, líneas aéreas, restaurantes deben profesionalizar la gestión empresarial para ser capaces de ofrecer un servicio de buena calidad, que se cumpla lo ofrecido, que se ofrezca satisfacción, pues si reciben maltrato simplemente se habrá acabado la oportunidad y ellos buscarán otro destino donde gastar su dinero.

Con beneplácito una acción concreta que Perú difunde es el desarrollo de la Ventanilla Única de Aduanas, que permitirá promover el comercio exterior. Esta medida forma parte del plan de acción y facilitación del comercio entre las veintiún economías que integran APEC, que cuenta con cuatro áreas prioritarias referidas a los procedimientos aduaneros, los estándares técnicos, el comercio electrónico y la movilidad de personas de negocios, y con ello se busca su interoperatividad entre las ventanillas de otras economías del APEC. La Ventanilla Única de Aduanas permitirá que todos los trámites del comercio se canalicen a través de un único espacio con lo cual se reducirán tiempos y trámites, facilitando los procedimientos.

Otra propuesta igualmente innovadora es la utilización de la factura electrónica, que nuestro país implementa a través de la Sunat. La factura electrónica será reconocida y tendrá validez entre las economías de APEC lo que permitirá realizar transacciones comerciales, y con ello se estará facilitando la movilidad de los operadores de negocios (pues se agilizarán las visas hasta los procesos migratorios), con lo cual se beneficiarían el empresario exportador y el importador pues mejorarían sus negocios con los países de APEC, además que podrán entrar y salir del país lo más rápido posible.

Entonces, pongámonos a trabajar para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC, superemos frases censurables como "... son asuntos de la derecha", "... son cosas simplonas", "... eso no va a funcionar" y más bien remplacémoslas por frases alentadoras como ".. son asuntos de todos los peruanos", "... son cosas interesantes", "... esto sí va a funcionar".

Y es que APEC es una respuesta deliberada basada en el regionalismo, cuyas medidas asumidas son consistentes con los principios de la Organización Mundial de Comercio y, voluntariamente han dejado de lado las medidas que

incrementen los niveles de protección. Todo ello con el propósito de superar los retos de la globalización en base a un crecimiento económico sostenido y acercarnos al ansiado desarrollo equitativo con bienestar económico-social; por tanto “... sigamos organizando los recursos para beneficiarnos de APEC”.

6- CONOCIENDO LAS REUNIONES APEC EN PIURA

El Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico - APEC, se estableció en respuesta a la creciente interdependencia entre las economías del Asia Pacífico y a la necesidad de avanzar con el dinamismo económico de la región hacia la superación de los retos de la globalización. Sus objetivos y propósitos se basan en un esquema de interdependencia, de beneficio recíproco, de adhesión a un sistema abierto y multilateral de comercio y la reducción de los aranceles regionales. Las Economías tienen igual voz y voto en el proceso. Las decisiones se adoptan por consenso y los compromisos se asumen de modo voluntario, es decir no son vinculantes.

APEC empezó en 1989 cuando Australia convocó a la primera reunión ministerial de ministros de relaciones exteriores y comercio de doce economías del Asia Pacífico para discutir formas tendientes a incrementar la cooperación en la región. Los miembros fundadores fueron Australia, Brunei Darussalam, Canadá, Indonesia, Japón, Corea, Malasia, Nueva Zelandia, Filipinas, Singapur, Tailandia y Estados Unidos.

En 1993, Estados Unidos llevó a cabo la primera reunión de los líderes APEC (jefes de gobierno) en Blake Island (Seattle) a fin de dar más ímpetu a la liberalización del comercio y la cooperación y un compromiso al más alto nivel. Asimismo, desarrollar un espíritu de comunidad en la región y promover el crecimiento sostenible y desarrollo equitativo.

Por su parte, el Perú comenzó a participar como miembro pleno de APEC en noviembre de 1998, durante la Décima Reunión Ministerial celebrada en Kuala Lumpur, Malasia.

De manera que APEC ha generado varios impactos positivos como:

- a) Formamos parte de la región económica más dinámica del mundo que generó cerca del 70% del crecimiento económico global en sus primeros diez años.
- b) Las exportaciones del Perú hacia las Economías de APEC aumentaron al doble y triple%; mientras que las importaciones fueron del orden de tres cuartas partes y, en el mismo periodo, APEC pasó a representar más de la mitad de las exportaciones totales. Nuestras exportaciones han crecido más nuestras importaciones.
- c) La llegada de turistas al Perú provenientes de las Economías miembro de APEC contribuyó al aumento del sector turismo.
- d) Podremos realizar Acuerdos Comerciales con los demás miembros de APEC, por ejemplo:
 - a) Acuerdo de complementación económica (ACE)
 - b) Acuerdo de promoción de inversión (API)
 - c) Protocolo de cosecha temprana (PCT)
 - d) Negociaciones para tratado de libre Comercio (TLC)
 - e) Inicio de negociaciones comerciales (INC)
 - f) Estudio conjunto de factibilidad (ECF)
- e) Habrán beneficios diversos como por ejemplo:
 - Plataforma para la proyección de América Latina al Asia Pacífico.
 - Captación de Proyectos de Cooperación Técnica.
 - Perú: constituirse en un HUB de la región Asia Pacífico.
 - Promoción de la agenda Perú.

¿Y cuál es la Agenda Perú?

- Remarcar la importancia de los programas de educación en el desarrollo económico y social del país.

- Apoyar el desarrollo y modernización de la pequeña y mediana empresa como generador de empleo.
- Fomentar programas de cooperación tecnológica que permitan reducir la brecha digital.
- Promover prácticas de responsabilidad social corporativa.
- Fortalecer los mecanismos de coordinación orientados a erradicar la corrupción en la región.

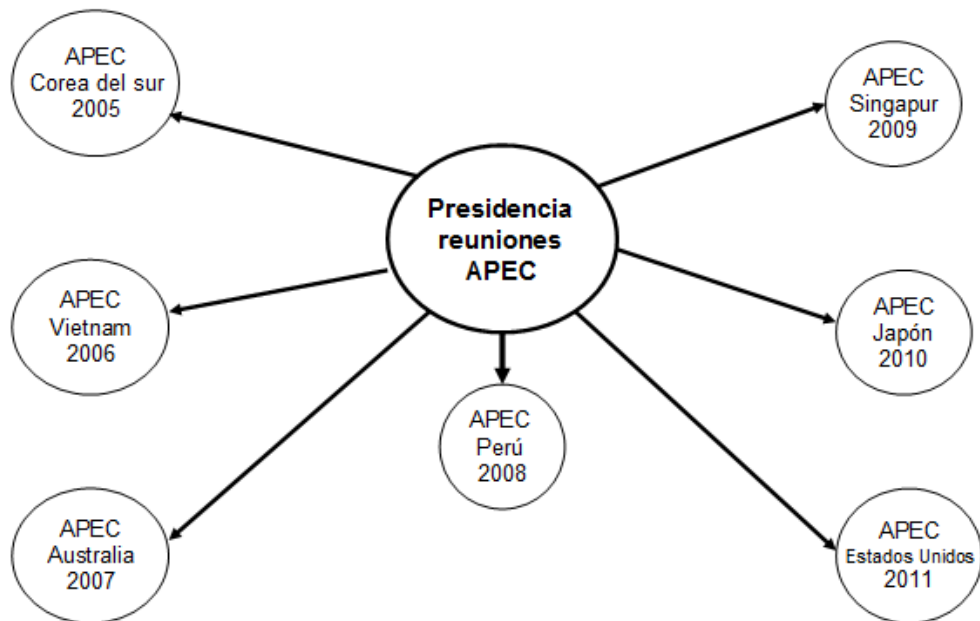
La agenda APEC contempla: Integración económica y regional, área de libre comercio, Reforma Estructural, Cooperación Económica y Técnica, Fortalecimiento de la Seguridad Humana, Energía y cambio climático.

Entonces, la Idea fuerza APEC PERÚ 2008 es: "... Un nuevo compromiso para el desarrollo de Asia Pacífico", con la que se busca fortalecer la asociación entre los sectores público y privado, y ampliar la participación de los organismos financieros internacionales.

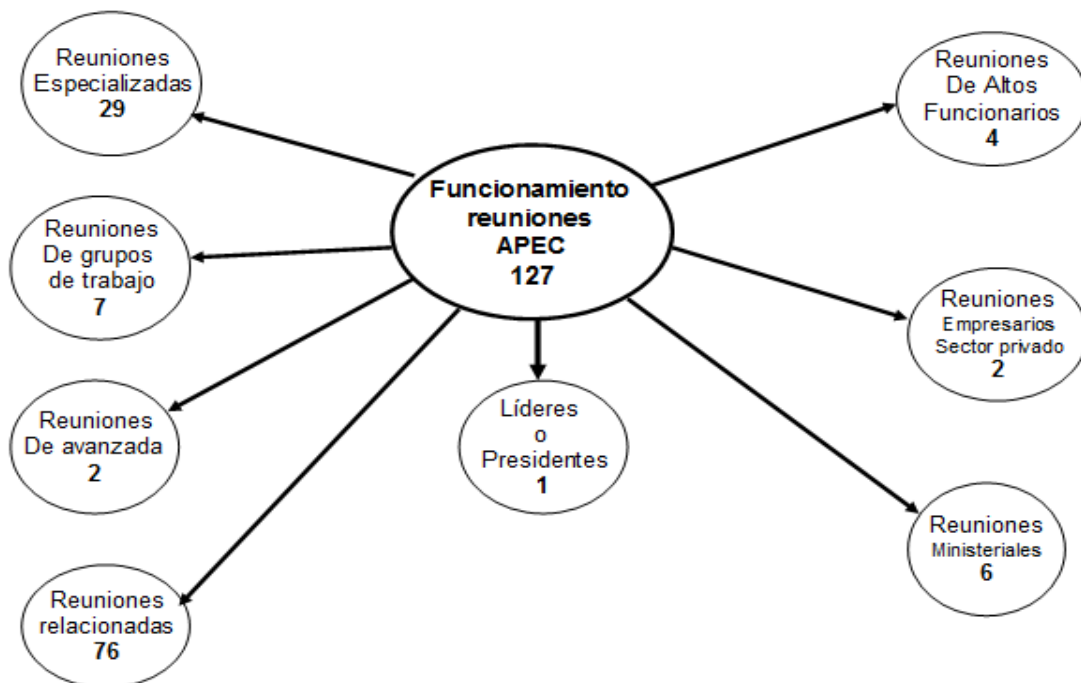
¿Y cómo funciona APEC?

La dirección política de APEC está dada por las recomendaciones estratégicas de los Líderes de las 21 Economías miembro.

La presidencia de las reuniones APEC es rotativa, por ejemplo:



Desde febrero hasta noviembre de 2008 se realizaron 127 reuniones en el Perú:



La organización de las reuniones APEC tiene la estructura siguiente:



Conviene resaltar que la semana Cumbre se realizó en Lima durante los días 16 al 23 de noviembre del año 2008 y la reunión de líderes o presidentes se llevó a cabo los días 22 y 23 de noviembre en donde participaron entre 4,000 y 5,000 delegados de los veintiún países.

7- NEGOCIOS EN APEC PIURA



Muchos peruanos se preguntan ¿cómo podemos aprovechar lo que ofrece el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC)?

El Foro APEC trasciende a toda persona e institución, pues representa el esfuerzo del Gobierno Central, de

sectores ministeriales, en fin involucra a todos los peruanos. En efecto, las actuales y próximas generaciones nos agradecerán por haber generado bienestar y progreso debido al aprovechamiento de las oportunidades inherentes que ofrece APEC.

Empezaremos conociendo el perfil comercial de cuatro (04) países que son miembros de APEC, es decir sus exportaciones e importaciones, así como sus sectores y los productos que más se exportan por sector. Por ejemplo: Las exportaciones de Australia a Perú aumentaron mientras que las importaciones también aunque en menor proporción. Australia le compró más a Perú de lo que le vendió durante los últimos diez años. Australia le compró a Perú más de lo que le vendió. Por otro lado, Canadá y Perú, nuestro país es el socio comercial número 44 en el año 2005. Las exportaciones a Perú aumentaron más que las importaciones. Canadá le compró más a Perú de lo que le vendió. También con Chile, las exportaciones a Perú aumentaron algo menos que las importaciones. Chile le compró más a Perú de lo que le vendió. También con China, Las exportaciones a Perú aumentaron, mientras que las importaciones también.

China le compró más a Perú de lo que le vendió. China le compró a Perú 2,278 millones de dólares y le vendió 609 millones.

Entonces, los peruanos podríamos incursionar en los negocios de: manufactura de plásticos, soda cáustica, gas natural, aceites crudos de petróleo, destilados de petróleo ligero, alcohol de aviación, etanodiol (etanol). Lo ideal es:

- Que en las universidades peruanas se fomente la elaboración de business plan o proyectos de inversión orientados a APEC.
- Que las entidades financieras apoyen aquellas iniciativas de negocios que cumplan con las 3 “P”: Profit (beneficio), Personnel (calidad de los trabajadores), Plans (planes estratégicos).
- Que se difunda ampliamente las innovaciones que Perú implementará próximamente: ventanilla única de aduanas y factura electrónica; de esta manera los empresarios podrán beneficiarse de las mismas.
- Que el carácter emprendedor de la gente peruana se oriente al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece APEC.

En cierta ocasión unos alumnos de una universidad de provincia del norte del Perú me preguntaban: “... podría poner un ejemplo sencillo sobre la importancia de APEC”? Y les respondía: “... si tu negocio fuera vender sombreros de paja y te propones crecer, entonces lo más probable es que decidas viajar a Lima con tu mercadería pues al haber mayor población y mayor dinero circulando existe gran posibilidad de vender. Con APEC tenemos acceso a casi la mitad de la población mundial y del PBI mundial, sin necesidad de viajar sino utilizando Internet o solicitando servicios de exportación a empresas confiables como RANSA o MAERSK; solo tenemos que mejorar los niveles de calidad de nuestros productos para evitar devoluciones o rechazos, organizarnos en consorcios para poder atender los grandes volúmenes que nos solicitarán, implementar certificaciones de calidad y utilizar instrumentos modernos de gestión como por ejemplo Balanced ScoreCard; en resumida cuenta

profesionalizar la gestión empresarial”. Me replicaban “... Bueno, aunque parece complicado”, Y les volvía a decir: “... Es un asunto de percepción, lo consideras oportunidad o problema?”:

- Si lo ves como problema, entonces podrías “cruzar te de brazos”, quedarías rezagado y pedirías al Estado que te apoye.
- En cambio si lo ves como oportunidad, recuerda que la administración o gerencia de las empresas debe buscar utilidad y rentabilidad con criterio de responsabilidad social para optimizar sus relaciones con el entorno.
- Además, corresponde hablar de empresas u organizaciones flexibles, susceptibles al cambio y a las exigencias del entorno, así como innovadoras tanto a nivel de productos como de sucesión del mando; ya que la estructura organizacional es un medio o herramienta que se adecua al cometido (visión, misión, objetivos) y que posibilita a cada persona y al conjunto de personas (trabajadores) ser productivos haciendo uso del trabajo en equipo y de esta forma permitir logros en concordancia con las condiciones del entorno y en el tiempo o momento determinado.
- Adicionalmente, corresponde afirmar que la mejor manera de administrar o gerenciar el recurso humano (trabajadores) es usando modos o estilos diferentes en diferentes momentos, a manera de liderar equipos de personas, pues la administración o gerencia dirige gente que pertenece a otras empresas, razón por la cual es consciente que tiene que prever estilos diferentes para la multinacionalidad de los trabajadores.
- Otro aspecto es considerar que las tecnologías y el uso de la información deben supeditarse a la búsqueda de la satisfacción del cliente, y en base a ello establecer las políticas y estrategias gerenciales, ya que los consumidores finales se han vuelto una especie de **camaguros** como lo afirma Madia de Souza, es decir mitad camaleón y mitad canguro, pues cambian rápidamente sus preferencias, en función a sus deseos o expectativas o caprichos, por tanto no son fijos ni determinados sino más bien exigentes, informados y cambiantes, de esta manera la información y

la tecnología no es de quien la tiene sino de quien la aplica, principalmente de quien la aplica en beneficio del cliente.

- Hay que considerar que de acuerdo al nuevo entorno globalizado la administración o gerencia trasciende la frontera legal de las empresas y debe abarcar los procesos en su totalidad (offshoring u outsourcing internacional, que es la subcontratación de procesos de negocios de un país a otro, usualmente en busca de costos más bajos o mano de obra, y que incluye procesos como producción, manufactura, servicios, e incluso innovación o investigación y desarrollo) buscando los resultados y el desempeño a lo largo de la cadena productivo-económica y que satisfaga al cliente e involucrados (proveedores, sociedad, Estado).
- La administración o gerencia va muy unida a los aspectos económicos y ha superado a los aspectos políticos, al punto de que las naciones se agrupan en acuerdos de integración, con lo cual la capacidad de competir de las empresas en el siglo XXI va asociada con el grupo al que perteneces, por ejemplo hoy en día un buen grupo o acuerdo de integración es APEC y le sigue la Unión Europea desde el punto de vista del tamaño de la población y del movimiento comercial.
- Por tanto, lo que le incumbe a la administración o gerencia de las empresas u organizaciones es todo aquello que afecta al desempeño de las mismas y a sus resultados, sean estos al interior o exterior de la misma y que estén sujetos o bajo el control de la institución o fuera de ella (proveedores, clientes, procesos, legalidad).
- Para terminar, recuerden que APEC implica cambiar nuestros paradigmas, por ejemplo: apertura mental, flexibilidad en vez de rigidez, priorizar el bien común pues acarreará el progreso individual, rentabilidad con criterio social, mejorar nuestras capacidades incorporando tecnología, actitud mental positiva, cambiar nuestra forma de hacer las cosas para incrementar el desempeño, vivenciar valores, adaptación al entorno, incorporar cambios en los procesos para satisfacer al cliente”.

8- NEGOCIOS EN APEC TUMBES

¿Y Tumbes, cómo puede aprovechar lo que ofrece APEC?

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) se estableció en 1989 como respuesta a la creciente interdependencia entre las economías de Asia y el Pacífico. En un principio APEC representaba un Foro de diálogo informal, y a partir de ese momento se ha convertido en el principal mecanismo -de sus países miembros- para promover el libre comercio y la cooperación económica.

La meta de APEC es lograr avanzar hacia una economía dinámica con un sentido de comunidad, es un foro consultivo intergubernamental de carácter no institucional, en el cual se discuten temas de cooperación regional económica.

APEC es la única agrupación intergubernamental relevante en el mundo que opera sobre la base de compromisos no vinculantes, diálogo abierto y respeto igualitario para los puntos de vista de todos los participantes. APEC no contiene obligaciones para sus integrantes. Las decisiones adoptadas en APEC son por consenso y los compromisos son voluntarios.

Tiene la finalidad de intensificar el sentimiento de comunidad Asia Pacífico y reducir las diferencias entre las economías de la región mediante el crecimiento sostenible.

APEC reúne a las economías más importantes y dinámicas del Asia Pacífico, por el lado de América (equivalente a Pacífico) tenemos 5 países (24%) y por el lado de Asia tenemos 16 países (76%). Sus miembros constituyen un porcentaje bastante significativo de la población mundial (42%), comercio internacional (48%) y PBI global (60%). Además, la Cuenca del Pacífico es la

región para la cual se proyecta el mayor crecimiento económico en este milenio. Lo cual permite que exista un estrecho vínculo entre los países miembros.

APEC se rige por dos principios:

1. Voluntarismo: Este sistema se basa en acciones que las economías implementan de manera voluntaria, las cuales se reflejan en los respectivos Planes de Acción Individual y los Planes de Acción Colectivos. El enfoque es voluntario y flexible porque la decisión de los miembros se basa en la firme creencia colectiva que las mayores oportunidades se generarán con la aplicación de modelos que cumplan con las metas establecidas en Bogor.
2. Regionalismo Abierto: Este principio de no discriminación se conoce como "regionalismo abierto", el cual es sostenible en un contexto de liberalización multilateral a nivel global.

Usted debe saber que Perú ingresó a APEC en virtud que cumplimos con los siguientes requisitos:

- Tener una economía en crecimiento y estar abierta al mundo.
- Realizar relaciones comerciales con la región Asia-Pacífico en forma creciente.
- Tener crecientes relaciones diplomáticas y políticas.
- Apoyar en forma unánime a los países miembros del APEC.

Entonces, nos corresponde acceder a este enorme mercado pues significa una muy buena oportunidad para afianzar nuestro crecimiento económico cuya base sea la explotación sostenible de nuestros recursos naturales y de esta manera lograr progreso y bienestar para nuestra población.

Definitivamente que con APEC, se impulsa significativamente la exportación de productos provenientes de sus recursos naturales, por un lado ictiológicos tales como: el langostino, las langostas, jibias, cangrejo, calamar, pota; y por otro lado, agrícolas como: el banano orgánico, la soya, las menestras, limón naranja, tomate y camote, entre otros. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esto será posible si se concientiza a los moradores, y autoridades de tal manera que juntos sean consientes del reto que significa ingresar a estos nuevos mercados y tomen las medidas correspondientes para aprovechar al máximo esta gran oportunidad de desarrollo y mejora del bienestar general de la población y empresariado, ya que actuando con criterios de responsabilidad y de pensamiento estratégico se podrá obtener la licencia o permiso social que constituye la principal barrera para la inversión extranjera.

De ser así entonces será fructífero el trabajo conjunto o en equipo, conformado por: Gobierno, ciudadanos y empresarios, utilizando los medios adecuados para exportar los productos propios de la zona y que son de gran aceptación o favoritos en los mercados de Asia y América del Norte.

Entre las ventajas que significará APEC para la Región Tumbes tenemos en primer lugar, que APEC constituye un estímulo para el incremento en los volúmenes de producción que permita dar respuesta satisfactoria a la demanda nacional y “Apecina” (de APEC). En segundo lugar, habrá un sustancial incremento en la oferta de mano de obra especializada y un reducido aumento de la mano de obra no especializada, pues el poblador tumbesino se dará cuenta de los efectos múltiples que acarreará APEC: mayor cantidad de puesto de trabajo disponibles, mejora en la calidad de vida del poblador tumbesino, mayor productividad, mayor calidad de los productos, mayor competitividad. En tercer lugar, el “gobierno de turno” desempeñará un rol muy importante en la consolidación de cadenas productivas sólidas que busquen el máximo rendimiento de la producción, brindando programas de capacitación referidos a

pensamiento estratégico, procesos productivos, costos, marketing, negocios internacionales, pues así estará protegiendo principalmente a las MYPES, las mismas que con el tiempo irán aprendiendo que agrupándose pueden conseguir mejores resultados. Otro aspecto importante es que el “gobierno de turno” velará por la preservación de los recursos naturales existentes, evitando la sobre-explotación de los mismos y evitando el perjuicio o alteración del medio en el cual se desarrollarán las actividades comerciales y extractivas.

Como vemos, APEC significa buenas oportunidades, sólo se requiere que nuestras autoridades trabajen en forma coordinada y evitando conflictos (en el siglo 21 es importante una actitud proactiva y un pensamiento estratégico no lineal o lateral), que propicien climas de trabajo positivos y de respeto a las personas como también al medio ambiente; por su parte, los ciudadanos adoptarán un comportamiento global, vale decir de respeto a los extranjeros, de trabajo en equipo, de confianza recíproca (recuerden: cuando un tumbesino viaja a una ciudad, ¿Qué espera?, ¿acaso que lo traten con desconfianza?, ¿o más bien que le brinden confianza a través de un trato cordial, amistoso y de mutuo beneficio?. Si sucediera lo primero, lo más probable es que se haga una denuncia ante las autoridades pertinentes, luego se retirará antes de lo previsto, hablará mal de dicha experiencia cuantas veces pueda ya sea para evitar que otro tumbesino o peruano viva su terrible experiencia o simplemente para “darle su merecido” al protagonista).

El crecimiento económico y desarrollo socio-económico empiezan como un sueño. Luego, pasamos a la acción para lograr que el sueño se haga realidad, entonces buscamos información, analizamos dicha información con enfoque no lineal o lateral (una mezcla creativa de conocimientos con intuición), detectamos la oportunidad acorde con nuestras fortalezas, incorporamos los cambios tecnológicos necesarios para poder aspirar a resultados mayores (tanto de producción como de economías de escala, precios, rentabilidad, participación

en el mercado), buscamos financiamiento (ya sea solicitando préstamos blandos o buscando “joint venture” que son negocios en sociedad entre un peruano y otro extranjero, por ejemplo: franquicias, contratos “llave en mano”).

Las universidades peruanas pueden fomentar la elaboración de planes de negocio (business plan) o proyectos de inversión orientados a APEC, organizar eventos académicos de transferencia tecnológica, difundir ampliamente las novedades que Perú presentará en APEC este año y que son la ventanilla única de aduanas y la factura electrónica pues así los empresarios podrán beneficiarse de las mismas, promover el carácter emprendedor del ciudadano tumbesino para que aproveche las oportunidades que ofrece APEC.

Amigos peruanos, recuerden lo siguiente: “... si tu negocio es vender cebiche de conchas negras, tienes tres mesas con doce sillas, entonces ve pensando en afianzar o mejorar el negocio. Si decides afianzar, entonces tendrás que ampliar tus actividades para el próximo año, para ello puedes solicitar un préstamo o mejor aun buscar un socio (asegúrate de firmar documentos, es decir gerencia contractual), habrá que incorporar nueva tecnología que permita por ejemplo maquinaria o herramientas que permitan abrir por ejemplo hasta diez conchas a la vez para que aumentes tu producción de platos de cebiche de conchas negras, usar computadoras para que registres los datos electrónicamente y así puedas beneficiarte de Internet con los denominados e-commerce y e-business “colgando” tu sitio web para que los extranjeros que vendrán se enteren de tu negocio y productos. Si decides cambiar tu negocio, entonces acude a una Universidad y solicita apoyo tecnológico para detectar un “Joint Venture” que se dedique por ejemplo a exportar los ingredientes por separado o empaquetados (pensamiento estratégico conocido también como pensamiento no lineal o pensamiento lateral)

El crecimiento y desarrollo de nuestro querido Perú es trabajo conjunto, cualquiera que sea nuestro puesto de trabajo o incluso sin él, todos debemos demostrar que estamos preparados para organizar eventos internacionales, por ello exhortamos a los ciudadanos del Perú para que se informen sobre la enorme importancia que significa APEC y asista a las conferencias y seminarios-taller programados; además, que apoyen adoptando un comportamiento de ciudadano global, es decir ofreciéndoles un trato cordial y de buena calidad a los visitantes APECINOS pues se trata ante todo de personas. Entonces: "... sigamos haciendo negocios en APEC desde cada región".

9- CONSOLIDANDO ACCIONES EN APEC

Ya se vislumbra un conjunto de acciones que van consolidándose rumbo hacia el aprovechamiento de las oportunidades que pueda ofrecer el inmenso mercado asiático, con lo cual esperamos implementar una serie de negocios en el marco del libre comercio y la cooperación económica, así como avanzar hacia una economía dinámica con un sentido de comunidad basado en compromisos no vinculantes resultantes de diálogo abierto y respeto igualitario voluntario.

Se aprecia en primer lugar que desde el Ministerio de Agricultura están trabajando el fortalecimiento de capacidades a través de cadenas productivas.

En efecto, el PROSAAMER (Programa de Servicios de Apoyo para Acceder a los Mercados Rurales) es un Programa que ejecuta el Ministerio de Agricultura, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo – BID cuyo objetivo es “Mejorar el acceso de los Productores Rurales a Mercados de Bienes y Servicios, Nacional e Internacional, mediante el suministro de Servicios de Información y Capacitación Empresarial”. Por tanto, se busca mejorar la generación, acceso y uso de información agropecuaria apropiada para la toma de decisiones de los productores y demás agentes del Sector Público Agropecuario (SPA), modernizando el sistema de Información Agraria y creando una red nacional para el intercambio electrónico de datos entre los diferentes usuarios del Sistema. Además, se busca aumentar las capacidades de formulación, análisis, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios provistos por las instituciones del Sector Público. Para ello, se ha creado e implementado el denominado Proyecto SAE (Servicios de Asesoría Empresarial) que es un proyecto del PROSAAMER, que cofinancia a través de Operadores (entidades privadas) y con carácter no reembolsable la ejecución de negocios rurales agropecuarios y no agropecuarios (sector pesca, forestal, ecoturismo, entre otros), involucrando

productores y otros agentes de la Cadena productiva. Están comprendidas las ciudades de Piura, Lambayeque, Cajamarca, La Libertad, Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna. Forman parte además como línea de acción, la Implementación de Planes de Negocio, a través de Operadores que cofinancian Servicios de Asesoría Empresarial; una segunda línea de acción son los servicios especializados de apoyo a los negocios; y una tercera línea de acción es la capacitación en Gestión Empresarial Rural al Sector Público y Privado. Se denomina operadores a todas aquellas entidades u organizaciones privadas (compradoras, proveedoras de insumos o servicios, operadores financieros, organizaciones de productores, consultoras, ONG) que tienen el interés por generar y desarrollar una cadena productiva, o ser parte de otra cadena ya existente, para lo cual deciden ejecutar un plan de negocio con la participación de productores organizados. ¿Quiénes se benefician? Pues todos los agentes económicos con interés en articularse o desarrollar una alianza productiva para ejecutar un plan de negocio concreto. ¿Y qué planes de negocio se promoverán? Pues aquellos orientados al desarrollo de nuevos mercados, aquellos orientados al desarrollo de nuevos productos (valor agregado por diferenciación), aquellos orientados a la consolidación en mercados dinámicos exportación, supermercados), los que promuevan el desarrollo de modalidades de articulación innovadoras. Entonces, la clave es que se orienten al inmenso mercado asiático.

Las Universidades ofrecen programas de fortalecimiento de capacidades a favor de las MYPE, el cual busca que los micro y pequeños empresarios comprendan la conveniencia de agruparse (asociaciones, consorcios, cadenas productivas) pues ello les permitirá mejorar sus volúmenes de producción, sus niveles de productividad, su capacidad competitiva, economías de escala, precios competitivos, mayores utilidades y mejores ratios de rentabilidad, además de mejoramiento en la calidad de vida y bienestar económico-social.

Considero que es el momento de poner en práctica nuevo pensamiento en los negocios: competir ante el mundo (en vez de entre nosotros) para lo cual trabajamos en equipo con una fuerte dosis de confianza entre nosotros. Aprovechemos el Voluntarismo de APEC, desarrollando acciones de manera voluntaria, las cuales se deben reflejar en los respectivos Planes de Acción Individual y los Planes de Acción Colectivos. El enfoque voluntario y flexible permitirá la generación de modelos que cumplan con las metas establecidas en Bogor.

Entonces, sigamos por ese camino pues nos permitirá acceder a este enorme mercado APEC ya que significa una muy buena oportunidad para afianzar nuestro crecimiento económico cuya base sea la explotación sostenible de nuestros recursos naturales y de esta manera lograr progreso y bienestar para nuestra población peruana.

Es la hora del banano orgánico, la soya, las menestras, limón, naranja, tomate, camote, mango, panela granulada, mermeladas de frutas, néctares, purés de fruta, entre otros. Para ello, es necesario concienciar a los peruanos en general, así como a nuestras autoridades que juntos asumamos el reto que significa ingresar a estos nuevos mercados APEC y tomen las medidas correspondientes para aprovechar al máximo esta gran oportunidad de desarrollo y mejora del bienestar general de la población y empresariado, ya que actuando con criterios de responsabilidad y de pensamiento estratégico se podrá obtener la licencia o permiso social que constituye la principal barrera para la inversión extranjera.

De ser así entonces será fructífero el trabajo conjunto o en equipo, conformado por: Gobierno, ciudadanos y empresarios, utilizando los medios adecuados para exportar los productos propios de la zona y que son de gran aceptación o favoritos en los mercados de Asia y América del Norte.

Una vez más reiteramos la necesidad de que nuestras autoridades trabajen en forma coordinada y evitando conflictos, que propicien climas de trabajo positivos y de respeto a las personas como también al medio ambiente; por su parte, los ciudadanos deben asumir un comportamiento de ciudadanos globales, vale decir de respeto a los extranjeros, de trabajo en equipo, de confianza recíproca (recuerden que cada persona cuando viaja espera que lo traten con confianza y que le brinden un trato cordial, amistoso y de mutuo beneficio. Si sucediera lo contrario, es probable que nos denuncien y se retiren antes de lo previsto, luego hablarán mal de dicha experiencia muchas veces ya sea para evitar que otra persona viva su terrible experiencia o simplemente para “darnos nuestro merecido”).

Juntos todo lo podemos. Entonces: “... sigamos consolidando acciones en APEC”.

10-PENSAMIENTO ESTRATÉGICO LATERAL PARA BENEFICIARNOS DE APEC

¿Cómo puede el sector privado o empresariado en general beneficiarse de APEC y qué le corresponde realizar?

Pensamiento estratégico lateral: Reconocer que corresponde realizar una serie de negocios en el marco del libre comercio y la cooperación económica, así como avanzar hacia una economía dinámica con un sentido de comunidad basado en compromisos no vinculantes resultantes de diálogo abierto y respeto igualitario voluntario. La clave es desarrollar nuevas ideas capaces de dar un salto y poder encontrar nuevos enfoques para desarrollar el plan estratégico de los próximos cinco (05) años. Es decir, abandonar el hábito del pensamiento lógico y conseguir una serie de ideas muy interesantes que nos permitan obtener un nuevo enfoque totalmente diferente, centrado en lograr un vacío en la generación de ideas y gracias a ese vacío poder dar un salto cuali-cuantitativo que haga posible abandonar el camino vertical o lógico que tradicionalmente usamos.

Prepararse en el área económico-empresarial: Nuestro comercio con Asia ha crecido desde 1990, sin embargo seguimos exportando principalmente materias primas con el riesgo de registrar un déficit comercial.

Prepararse en el área académica: Debemos tener una mayor participación en el PECC (Consejo de Cooperación Económica del Pacífico), organismo tripartito de funcionarios de gobierno, académicos y empresarios. Es impostergable la preparación académica y tecnológica del recurso humano en los diversos campos, incluyendo el conocimiento de la cultura, historia, idiomas e idiosincrasia de los países del Asia - Pacífico.

Prepararse en el área político-diplomática: Si bien hemos avanzado mucho en este tema, sin embargo es preciso un mejoramiento continuo que permita estrechar aún más los lazos diplomáticos y de integración con las diversas economías “apecinas” ya que además de negocios habrá matrimonios y en general un proceso de transculturización pues existe diversidad de religiones y culturas de cuya sinergia debemos obtener ventajas.

Mejorar la infraestructura: Es indispensable mejorar la infraestructura para dinamizar el intercambio y las comunicaciones, por ejemplo: puertos, aeropuertos y carreteras, sobre todo en aquellos lugares estratégicos de acceso y salida de productos (para convertirnos realmente en la puerta de entrada de los asiáticos al mercado latinoamericano y la puerta de salida de los latinoamericanos al mercado asiático).

Aprovechar nuestras ventajas: Además de gozar de una ubicación geográfica formidable, que nos posibilitará servir como puerta de entrada y salida del comercio en la Cuenca del Pacífico y así generar dinero (Reservas Internacionales Netas conocidas como RIN) como consecuencia de exportar: oro, plata, cobre, hierro, estaño, que los países asiáticos necesitan, así como textiles y confecciones de algodón Pima y de alpaca, además de productos agroindustriales como frutas, tubérculos, plantas medicinales, también productos hidrobiológicos como conservas de pescado.

Aumentar las exportaciones: Ello supone mejorar los criterios de calidad incorporando certificaciones de calidad como ISO (International Standardization Organization), HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), BPM (Buenas Prácticas de manufactura), FLO internacional (Fairtrade Labelling Organization, revisa estándares de comercio justo/equitativo), MAX HAVELAAR (sello de calidad en comercio justo), BIOLATINA (sistema de certificación y de calidad). Al mejorar la calidad, la

consecuencia inmediata será la disminución de los cotos de producción pues habrá menores retrabajos y reprocesos así como menores mermas. Más adelante aumentarán los indicadores de rentabilidad y posteriormente el nivel de competitividad. Entonces habrá un correcto uso de los recursos en virtud de las nuevas capacidades gerenciales orientadas a la globalización y la necesidad de desarrollar inteligencia comercial o inteligencia de mercados.

Impulsar la industria y el agro: Es primordial impulsar el desarrollo de la industria y del agro a fin de producir bienes con mayor valor agregado y en rubros en los que Perú tenga visibles ventajas comparativas como es en los textiles y la agroindustria. Que se incorpore tecnología para aumentar la producción y los niveles de productividad. Paralelamente es menester que el gobierno disminuya o elimine los sobrecostos para ser más competitivos en el mercado externo.

Desarrollar alianzas estratégicas: En la medida que nuestros empresarios firmen convenios o alianzas estratégicas o cadenas productivas con sus homólogos, bien sean peruano o asiáticos, tanto mejor para poder conquistar los mercados asiáticos. Por ejemplo: productores con universidades, asociaciones de exportadores, grandes almacenes, Trading Companies, entre otros. El punto clave es “la unión hace la fuerza”, o bien la sinergia es la base del trabajo en equipo.

Conocer a la competencia: Cuando la empresa tiene visión de internacionalización, además de conocer a los consumidores, es beneficioso conocer a la competencia. Al respecto, tengamos en cuenta un detalle que ilustra la necesidad de conocer a la competencia: mientras un empresario japonés tarda aproximadamente cuarenta (40) semanas para decidir un negocio, otro empresario chino o coreano, ávido en concretar operaciones comerciales, tarda apenas cuatro (04) semanas. Por otro lado, y siempre en la

necesidad de conocer a la competencia, es preciso saber que la mayoría de los empresarios asiáticos son formados bajo la rígida disciplina inspirada en los principios del Confucionismo, que es un código moral que les da una manera peculiar de ver el mundo.

En fin, todo lo anteriormente expuesto será posible si se emprende un trabajo conjunto o de equipo entre el gobierno, la empresa privada y el sector académico, de tal forma que tanto las normas para promover la producción de buena calidad y las exportaciones, así como las inversiones y el acceso a los avances científicos y tecnológicos sistematizados por el sector académico, se procesen de forma coordinada, apuntando a un objetivo común cual es el desarrollo sostenible con bienestar y progreso.

Como reflexión final, debemos recordar que APEC tiene una estructura dinámica, integracionista, cooperativa e intrarregional, que busca: involucrar a economías responsables, promocionar el comercio intrarregional, facilitar el incremento de los flujos de comercio e inversión, y alcanzar la prosperidad, la estabilidad y la seguridad de la región Asia Pacífico. APEC es una alternativa abierta para otras economías, es una respuesta ante la globalización que contribuirá al libre flujo de bienes, servicios, capital y tecnología, así como al desarrollo de métodos que faciliten el comercio, las operaciones financieras y las inversiones; y ayudará a reducir la brecha económica entre las economías miembros a través de la asistencia técnica y otras formas de cooperación, además de guardar armonía con los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Por tanto, es una valiosa oportunidad que tenemos los peruanos para lograr el repunte económico que necesitamos. Juntos todo lo podemos. Entonces: "... forjemos un pensamiento no lineal o lateral para beneficiarnos de APEC".

11- HAGAMOS DE APEC PARTE DEL PERÚ

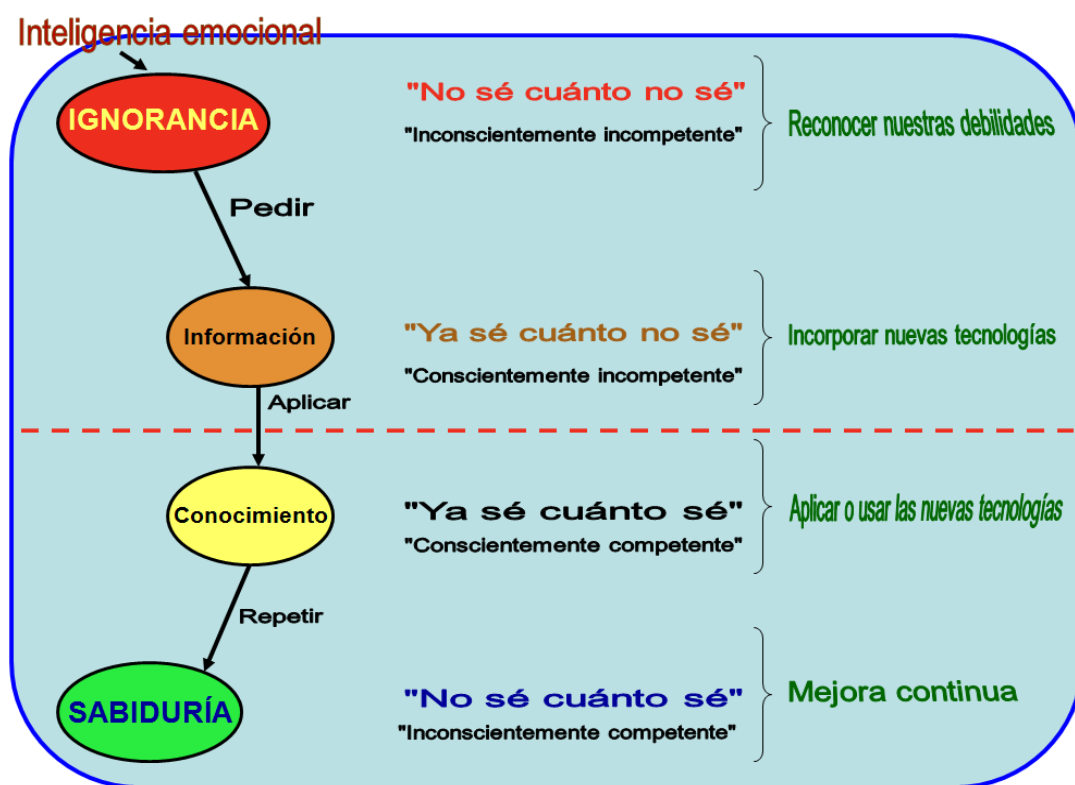
Ahora bien, ¿Qué nos corresponde realizar y cuándo?

Pues participar activamente (sector público, sector privado y sector académico) y en forma interdisciplinaria dentro del esquema de integración económico comercial de la región más dinámica del mundo (42% de la población mundial, 56% del PBI mundial y 49% del comercio mundial), para así aprovechar el efecto catalizador de la liberalización y facilitación del comercio así como de las inversiones, crear sinergias sobre la plataforma de lanzamiento de negociaciones económico-comerciales internacionales (Tratados de Libre Comercio – Acuerdos bilaterales), así como forjar la promoción de inversiones y el turismo en el país.

Es preciso gestar un acceso directo a mecanismos de cooperación vinculados a la transferencia de experiencias, conocimientos e información en: temas comerciales, innovación tecnológica, formación de recursos humanos, medio ambiente, anticorrupción, seguridad humana (antiterrorismo y prevención ante desastres naturales). De igual modo, cursos de capacitación (por ejemplo: sobre procedimientos aduaneros, problema Informático del año 2000, sistema computarizado de patentes y acuicultura), realización de proyectos de cooperación (capacitación de recursos humanos, publicación de estudios, desarrollo de base de datos) y organización de diversos talleres, seminarios y simposios relacionados a temas de comercio e inversión.

Por tanto, las prioridades del Perú son: rol de la educación en el desarrollo social y económico, promoción de cooperación tecnológica para reducir la brecha digital, apoyo al desarrollo y modernización de las pequeñas y medianas empresas, fortalecimiento de los mecanismos de cooperación en la lucha contra la corrupción y responsabilidad social corporativa.

Como se ve, APEC es una interesante respuesta a la globalización y Perú puede aprovechar esta integración, solo se requiere dos elementos: conocimiento y normas de comportamiento globales. Al respecto propongo un modelo cuyo gráfico viene a continuación: nuestro punto de partida es reconocer que en tecnología estamos rezagados y pedir ayuda a los demás miembros de APEC (pedir información a través de eventos académicos sobre transferencia de tecnología), luego estudiar la tecnología recibida, adecuarla a nuestra realidad e idiosincrasia y vivenciarla con criterio de mejora continua (comportamiento global); y de esta forma avanzar hacia el ansiado desarrollo sostenible con bienestar y progreso.



Modelo propuesto por AL TOQUE

Como reflexión final, es el momento de trabajar con criterio estratégico: aquellos que trabajan en turismo (restaurantes, discotecas, agencias de transporte,

empresas de taxi, agencias de viaje, centros de esparcimiento, juegos de azar, entre otros gestores u operadores turísticos) gestionen su categorización, capaciten a sus trabajadores y a los directivos, apliquen segmentación de mercados, especialícense, ofrezcan sus servicios por Internet, ofrezcan seguridad y coordinen con entidades gubernamentales como Municipalidad (Serenazgo) o Policía Nacional, contraten seguros (contra robos, incendios); en definitiva, procuren ofrecer una experiencia de felicidad al turista.

Aquellos que trabajan en pesca o acuicultura u otros afines, gestionen certificaciones de calidad tipo HCCP, realicen Joint Venture y esforcémonos por trabajar en equipo manejando profesionalmente los desacuerdos o conflictos (gestión transparente).

Aquellos que trabajan en agroindustria, gestionen certificaciones de calidad tipo Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Biolatina (productos orgánicos) o Max Havelaar (productos de comercio justo), propiciemos la internacionalización de las actividades productivo-comerciales.

Finalmente, recordemos que APEC tiene una estructura dinámica, integracionista, cooperativa e intrarregional, que busca: involucrar a economías responsables, promocionar el comercio intrarregional, facilitar el incremento de los flujos de comercio e inversión, y alcanzar la prosperidad, la estabilidad y la seguridad de los países de la región Asia Pacífico. APEC es una interesante respuesta ante la globalización, que contribuirá al libre flujo de bienes, servicios, capital y tecnología, así como al desarrollo de métodos que faciliten el comercio, las operaciones financieras y las inversiones; así como también ayudará a reducir la brecha económica entre las economías miembro a través de la asistencia técnica y otras formas de cooperación, en armonía con los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Entonces: "... hagamos al APEC parte del Perú".

12- CONOCIENDO ASPECTOS DE LA REUNIÓN PESQUERA APEC PIURA

Con la visita de la delegación conformada por representantes de la Comisión Extraordinaria de Alto Nivel (CEAN-APEC), del Ministerio de la producción y del Ministerio de Relaciones Exteriores con el propósito de brindarnos tres talleres informativos dirigidos a diversos públicos: empresarios, funcionarios públicos, periodistas y universitarios, los piuranos tuvimos la oportunidad de recibir información sobre aspectos generales de APEC, programas de acceso a mercados internacionales, el rol del funcionario público como facilitador de la producción y el comercio, así como los beneficios derivados.

Es preciso recordar que entre los beneficios que ofrece APEC tenemos: inserción comercial en el bloque Asia Pacífico (el de mayor dinamismo y poder económico en el mundo), oportunidades de comercio, inversión y negocios a nivel nacional, Perú será el interlocutor de la región Andina con el Asia pacífico, suscripción de acuerdos en el marco de reuniones bilaterales, promoción del turismo receptivo, plataforma para la proyección de América latina al Asia pacífico, captación de proyectos de cooperación técnica, buenas posibilidades de constituirse en un HUB portuario y aeroportuario de Asia Pacífico, promoción de la Agenda Perú.

A su vez, todas las actividades que se realizan en el marco de APEC están enfocadas en tres áreas principales:

- La Liberalización del Comercio y la Inversión, mediante la búsqueda de la Apertura de los Mercados y la Reducción o eliminación de las medidas arancelarias y no arancelarias que obstaculizan el comercio.
- La Facilitación de los Negocios: la cual se enfoca en la reducción de los costos de transacción asociados a ellos y la mejora en el acceso a la

información comercial (a través de los beneficios de la información y tecnología de la comunicación como estrategias para incrementar el crecimiento). En general lo que se quiere con este pilar es que los negocios se conduzcan de manera más eficiente en la región.

- La Cooperación Económica y Técnica: se enfoca en el entrenamiento y otras actividades de cooperación que buscan construir capacidades en las Economías Miembro de APEC. Este punto es bastante importante porque recordemos que APEC está compuesto por Economías bastante variadas, desde aquellas menos adelantadas como nosotros, como por las principales potencias del mundo, que están dispuestas a transmitirnos todo su “know how” sobre temas que nos interesan.

Es decir, a través de los resultados de las actividades de estas tres áreas, las economías de APEC se fortalecen mediante el intercambio de ideas y la promoción de la cooperación en la región. De igual modo, el comercio e inversiones libres y abiertas ayudan a las economías de APEC a: crecer, crear puestos de trabajo, proveer mejores oportunidades al comercio internacional e inversiones, disminuir costos de producción.

Por tanto, APEC ofrece el beneficio de acceder al mercado más poblado del planeta y a los capitales más grandes del mundo. Sin embargo, el costo podría darse en el momento que vengan (importaciones) productos asiáticos más competitivos. Ante ello, se sugiere que los peruanos debemos exportar productos manufacturados competitivos como consecuencia de haber asumido el reto de prepararnos así como también volvernos más eficientes, y más competitivos.

APEC representa para el Perú una oportunidad única para entablar contactos a todo nivel con otros gobiernos, a fin de discutir las posibilidades para negociar acuerdos comerciales, esfuerzo consistente con el objetivo de convertir al Perú

en HUB regional y en socio estratégico del Asia y Oceanía dentro de América Latina. Son ejemplos de lo anteriormente señalado: la suscripción del Protocolo de cosecha temprana con Tailandia, la finalización del TLC con Singapur; la ampliación de los Acuerdos de Complementación Económica con México y Chile, las actuales negociaciones con Canadá y el lanzamiento oficial de las Negociaciones Comerciales con China (este año en Australia), y el inicio del estudio Conjunto de Factibilidad con Corea.

Paulatinamente el Perú ha logrado suscribir una serie de acuerdos bilaterales (TLC) de promoción y protección de inversiones con Corea, China, Malasia, Singapur Australia y Tailandia. Se espera que APEC optimice las herramientas para los negocios y así lograr mayor liberalización del comercio así como un mayor compromiso para apoyar la nueva ronda de la Organización Mundial del Comercio (OMC), contar con planes positivos para facilitar el desarrollo económico y empresarial, así como también promover el desarrollo de las capacidades, y aportar a las reformas destinadas a mejorar la política pública y el fortalecimiento de las instituciones. Recordemos que Perú implementará próximamente la denominada tarjeta para viajes de negocios de APEC (ABTC), la misma que se entregará en 15 días, con una duración de 60 días y que permitirá a los empresarios ahorrar tiempo y dinero en la gestión de visas así como en los trámites migratorios y aduaneros necesarios para desplazarse por la región Asia – Pacífico.

Por su parte, en nuestra ciudad de Piura, se reunirá el grupo de trabajo de pesquería (FWG), creado en el año 1991, que apunta a optimizar las ventajas que los miembros de APEC pueden obtener de los recursos pesqueros, basadas en prácticas de administración sostenible.

La importancia de la actividad pesquera para las economías de APEC se manifiesta en que más del 75% de las capturas pesqueras del mundo se

realizan en APEC, también en APEC estamos sobre el 90 % de la producción global o mundial de la acuicultura, además el 70 % del consumo de productos pesqueros se genera en APEC.

La visión del FWG es: "... Actividades pesqueras y acuícolas bien administradas que proporcionen el máximo valor económico respetando las normas de conservación y de protección ambiental que sirvan de soporte económico para las comunidades sostenibles".

De igual modo, la finalidad del FWG es: "... Libre intercambio de información e ideas, así como también aumentar el conocimiento, compartiendo desafíos y buenas prácticas, y finalmente posibilitar mediante el análisis de las políticas pesqueras y acuícolas, una buena administración y arreglos comerciales de importancia"

Entre los objetivos del FWG están:

1. Conservación y uso sostenible de los recursos pesqueros.
2. Desarrollo sostenible de la acuicultura y preservación del *hábitat*.
3. Desarrollo de soluciones para los problemas comunes de administración del recurso.
4. Mejora de la seguridad alimentaria, la calidad de pescado y los productos de la pesca.
5. Liberalización y facilitación de las inversiones y del comercio.
6. Avanzar en los objetivos estratégicos de APEC y responder a las prioridades emergentes.

Las tareas del FWG para el 2008 son:

1. Intercambio de Información que permita el desarrollo de capacidades en forma regional.

2. Búsqueda de soluciones para problemas comunes de administración de recursos.
3. Desarrollo de proyectos que puedan ser evaluados y manejados por el FWG de acuerdo a las directivas de los líderes y ministros.
4. Desarrollo de un enfoque regional y mejora de las coordinaciones para la implementación de instrumentos relacionados con las pesquerías (por ejemplo: Planes de Acción).
5. Actividades para facilitar el comercio y promocionar el acceso al mercado para productos pesqueros y acuícolas cosechados sosteniblemente entre las economías de APEC.

Las actividades prioritarias del FWG para el 2008 están enfocadas en reuniones Ministeriales, prioridades de los líderes, e implementación del plan de acción de Bali. Dichas actividades del FWG buscan promover:

1. La implementación del enfoque eco sistémico.
2. La sostenibilidad de la pesca y la producción acuícola.
3. La aplicación de códigos de conducta y medidas de trazabilidad.
4. La facilitación del comercio y la liberalización de las inversiones y el acceso a los mercados

La estructura del FWG contempla la posibilidad de que el FWG seleccione por consenso un líder -por un periodo de 2 años- cuyas tareas son:

1. Coordinar los cronogramas y las reuniones.
2. Liderar la implementación de los programas de acción y otras actividades que seguirán las instrucciones dadas por los líderes de APEC.
3. Velar por el desarrollo de las actividades dictadas por el FWG, asegurando que el trabajo responda a las prioridades de los líderes y ministros.
4. Coordinar con otros foros de APEC y realzar la calidad de los proyectos propuestos con resultados bien definidos.

5. Actuar como representante por el grupo de trabajo o foro APEC.
6. El líder del FWG será representado o designará una persona competente que pueda participar en distintos foros del APEC y otras reuniones y foros regionales e internacionales relacionados a las pesquerías.

La característica del FWG es que el FWG se reúne una vez al año, en el momento y lugar que se determine por medio de consultas entre los miembros. No obstante, con la solicitud de por lo menos cuatro miembros y con el apoyo de la mayoría de los miembros, el líder podrá llamar para una reunión especial.

En cuanto a la presentación de proyectos APEC:

1. Los proyectos del FWG son el principal medio para promover los objetivos del grupo.
2. La gestión y evaluación de los proyectos es examinada por el FWG junto con las directivas de Líderes y Ministros, y los proyectos se adhieren a las directrices y procedimientos del SCE (*Steering Committee on Economic and Technical Cooperation* - Comité Guía de Cooperación Económica y Técnica).
3. Además, los miembros del FWG son animados a participar en la cooperación regional concertada en otros foros regionales y multilaterales.

El FWG se relaciona con otros FOROS similares al APEC y en dicha interrelación se obtienen los resultados siguientes:

1. Las actividades del FWG y las del MRCWG están centradas en el medio ambiente marino con varias áreas de interés mutuo. Los dos grupos realizan junto con sus reuniones individuales una reunión anual conjunta con el fin de abordar intereses compartidos.

2. El FWG alienta a la participación del sector privado y la cooperación en las actividades del foro Especialmente a través de su participación en las economías miembros de los proyectos.
3. El FWG continúa el diálogo fortaleciendo la cooperación con las instituciones financieras internacionales (IFI) a través del actual marco del Diálogo APEC– IFI.
4. El FWG trabaja en colaboración con otras organizaciones internacionales y organizaciones regionales de pesca, a fin de promover los objetivos del FWG.

La última reunión del FWG realizada en Piura Perú año 2008 las economías miembros de APEC examinaron las iniciativas existentes y prioridades futuras actividades que apoyan la implementación del Plan de Acción de Bali. Los principales temas abordados fueron:

1. Programas de Acción Nacional (PAN).
2. La pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (INDNR)
3. Medidas de Seguimiento, Control y Vigilancia (MCS).
4. El papel de las Organizaciones Regionales de Gestión de Pesca (ORP).

Como vemos, APEC es una interesante respuesta ante la globalización que contribuirá al libre flujo de bienes, servicios, capital y tecnología, así como al desarrollo de métodos que faciliten el comercio, las operaciones financieras y las inversiones; y ayudará a reducir la brecha económica entre las economías miembros a través de la asistencia técnica y otras formas de cooperación, en armonía con los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Entonces: “... Busquemos más oportunidades en los acuerdos de la reunión pesquera APEC que se desarrolló en Piura”.

13 - CONSERVANDO RECURSOS MARINOS EN APEC PIURA

Como sabemos las economías de APEC se fortalecen mediante el intercambio de ideas y la promoción de la cooperación en la región; vale decir, el comercio e inversiones libres y abiertas ayudan a las economías de APEC a: crecer, crear puestos de trabajo, proveer mejores oportunidades al comercio internacional e inversiones, disminuir costos de producción.

Si bien APEC ofrece el beneficio de acceder al mercado más poblado del planeta y a los capitales más grandes del mundo, sin embargo, se requiere que los peruanos exportemos productos manufacturados competitivos como consecuencia de haber asumido el reto de prepararnos así como también volvernos más eficaces, eficientes, y más competitivos.

En nuestra ciudad de Piura, se reunirá también el grupo de trabajo de Conservación de Recursos Marinos (MRCWG), en el que el punto focal es el Instituto del Mar del Perú (IMARPE) que está llamado a desempeñar un rol protagónico.

Es preciso señalar que el mapa de regiones elaborada por la FAO contempla ochenta y ocho (88) códigos en el mundo y Perú está inmerso en el código 87 conocida como Región Pacífico Sur Oriental en donde la anchoveta peruana (peruvian anchova) es la reina de la región.

Conviene resaltar que los factores que condicionan el clima marino tropical en el Perú (0° C - 18° C) son: la ubicación tropical, la corriente peruana fría de Humboldt y el afloramiento costero que trae muchas especies y alimentos. Ello explica el elevado nivel de productividad de la actividad pesquera desarrollada en el mar peruano.

Lo resaltante es que el mar de Perú, que representa el 0.20% respecto a los océanos del mundo, aporta el 20% de capturas mundiales.

Es por ello, que cobra importancia la reunión MRCWG que se desarrollará en Piura, pues versará sobre la necesidad de un “plan de acción para la sostenibilidad del medio ambiente marino”, que promueve iniciativas en la región de APEC, con la finalidad de: “... Facilitar un equilibrio entre la política y el programa para la sostenibilidad del ambiente marino, orientado a lograr el uso eficiente de los recursos marinos compartidos, que en concordancia con la visión de APEC, conlleven a un comercio e inversión libres y abiertos”.

Los objetivos del Grupo de Trabajo de Conservación de Recursos Marinos (MRCWG) son:

1. Buscar una conciliación entre el crecimiento económico y óptimos resultados ambientales, para lograr el desarrollo sostenible de los recursos marinos.
2. Aumentar el comercio y la inversión de los productos marinos, protegiendo el ambiente marino y sus recursos.
3. Asegurar beneficios socioeconómicos continuos a través de la conservación del ambiente marino costero.
4. Vencer las barreras estructurales a fin de conservar la biodiversidad marina y la integridad de los ecosistemas marinos.

Una buena referencia es el Plan de Acción de Bali –BPA (2da. Reunión de Ministros de Asuntos Relacionados a los Océanos, Indonesia, Bali, 2006), cuyas tres principales áreas de Trabajo son:

1. Asegurar el manejo sostenible del medio marino y sus recursos
 - a. Conocimiento de los océanos, mares y costas;
 - b. Manejo sostenible del medio marino, y
 - c. Manejo Sostenible de los recursos vivos.

2. Obtener los beneficios económicos sostenidos de los océanos.
 - a. Maximizar el valor para el uso, producción y cosecha
 - b. Facilitación del Comercio y Acceso a los mercados.
3. Permitir el desarrollo sostenible de las comunidades costeras
 - a. Permitir el Manejo Integrado de Zonas Marino- Costeras
 - b. Mitigación de peligros y Desastres
 - c. Planeamiento y Rehabilitación post-desastre natural.

Entonces, la implementación del “Plan de Acción para la Sostenibilidad del Ambiente Marino”, sustenta las metas fijadas por los líderes del APEC y contiene temas prioritarios sobre:

- Enfoque Integrado de Zonas Costeras
- Prevención, reducción y control de la Contaminación Marina
- Manejo Sostenible de los Recursos Marinos.

Las actividades de Perú en las áreas prioritarias son:

- Enfoque Integrado de Zonas Costeras
- Prevención de la Contaminación Marina
- Manejo Sostenible de los Recursos Marinos.

En cuanto al enfoque Integrado de Zonas Costeras los avances en la implementación del concepto de Manejo Costero Integrado son:

- Plan de Acción del Pacífico Sudeste de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS). Manejo Integrado de Zonas Costeras (MIZC).
- CONAM: Guías para el Programa Nacional y Planes Regionales de Manejo Integrado de Zonas Costeras (Decreto Nro 10-2006-CONAM&/CD)
- Comisión Multisectorial del Plan de Acción: Grupo de Zonas Costeras (Resolución Ministerial N° 039-2006-PCM)

- Decreto Supremo N° 087-2004-PCM. Reglamento de Zonificación Ecológica Económica (ZEE).

En cuanto al manejo Sostenible de los Recursos Marinos, los avances en la implementación del concepto de Manejo Sostenible de los recursos Marinos son: Evaluación de Recursos y determinación de cuotas de Pesca

Un ejemplo de herramientas de manejo es:

| Medida | Anchoveta |
|---|---|
| Tamaño mínimo | 12 cms |
| Máxima incidencia de juveniles | 10% (captura diaria) |
| Tamaño mínimo apertura de red | 13 mm |
| Cierre de estaciones | Febrero- marzo, Agosto-septiembre |
| Cierre de zonas de pesca | 5 millas de Costa y zona de captura de juveniles. |
| Control de la flota | Monitoreo por satélite |
| Control de desembarque | SGS |
| Acceso a la pesquería de nuevas embarcaciones | Cerrado |

En cuanto a la prevención de la contaminación marina, tenemos el Plan nacional de Contingencias: "... es un documento que establece una estrategia de respuesta para atender un derrame. El ámbito de aplicación, es el Dominio Marítimo hasta las 200 millas, los ríos y lagos navegables y sus riberas hasta la línea de máxima crecida ordinaria y cuenta con:

- Planes de Acción Distritales, que corresponden a la Jurisdicción de las Jefaturas de Distritos de Capitanías.

- Planes de Acción Locales, que corresponden a la jurisdicción de las Capitanías Guardacostas.
- Planes Operacionales, que corresponden a la jurisdicción de las empresas o instalaciones donde se movilizan hidrocarburos u otras sustancias contaminantes”.

La prevención de la contaminación marina abarca:

- Fuentes Terrestres Contaminación
- Derrames de hidrocarburos y otras sustancias peligrosas
- Basuras Marinas.

En cuanto a la Conservación y Administración de las Áreas Marinas y Costeras Protegidas del Pacífico Sudeste:

- El Perú es signatario de la Convención de la Diversidad Biológica. El Instituto de Recursos Naturales (INRENA), una agencia descentralizada del Ministerio de Agricultura, es la agencia encargada de la protección de la biodiversidad de la nación.
- En el D. S. N° 038-2001-AG, Reglamento de la Ley de Áreas Naturales Protegidas está claramente estipulado en varios de sus artículos, de establecer ANP en el ámbito marino.
- El Primer proyecto de Áreas Marinas ha sido propuesto en las Puntas e islas Guaneras del litoral.

Por su parte, en cuanto a las acciones identificadas de interés para el Perú en el marco del MRCWG 2008-2010, tenemos:

- Fortalecer el intercambio de experiencias en la región sobre la implementación de estrategias efectivas orientadas al manejo integrado de las zonas costeras de acuerdo a los objetivos del Plan de Acción Mundial

para la protección del medio marino frente a las actividades realizadas en tierra (PAM).

- Promover la búsqueda de tecnologías, herramientas y medidas para prevenir, reducir y controlar la contaminación marina originados por fuentes terrestres y marítimas, para lograr océanos y mares limpios.
- Apoyar en la reducción de la degradación del ambiente marino, mediante un mejor manejo y prácticas ambientalmente compatibles de explotación para conservar los recursos vivos y no vivos en beneficio del comercio y la inversión libres de la región.
- *Fortalecer el conocimiento de los impactos del “Cambio Climático” en la biodiversidad marina y la zona marino costera*
- Fortalecer la mayor participación del Perú en la ejecución de los proyectos, que promueve el MRC WG.

Como se puede apreciar, APEC trae grandes beneficios en armonía con los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Entonces la exhortación es: “... sigamos conservando los recursos marinos peruanos en atención a APEC”.

14 - OPORTUNIDADES Y VOLUNTARISMO EN APEC

El Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) busca fortalecer a las economías miembro mediante el intercambio de ideas y la promoción de la cooperación en la región; es decir, el comercio e inversiones libres y abiertas están llamadas a servir de ayuda a las economías de APEC para que puedan: crecer, crear puestos de trabajo, proveer mejores oportunidades al comercio internacional e inversiones, así como también disminuir costos de producción.

Entonces, ¿Por qué debemos asumir que estamos frente a oportunidades?

En el siglo XX la frase célebre fue “business son business” y demostraba que lo importante era maximizar tanto la utilidad como la rentabilidad. La gerencia de las empresas del siglo XX fue el órgano distintivo para todo tipo de organización.

En cambio, en el siglo XXI la gerencia continúa buscando utilidades, aunque ahora deberá generar rentabilidad con criterio social, es decir aumentar la responsabilidad social de la empresa para optimizar sus relaciones con el entorno (mercado y sociedad). Por tanto, los principios de gerencia empresarial cambian su terminología, su orientación, su aplicación y ahora busca diseñar modelos orientados a estructurar una “organización adecuada” debido a la complejidad del entorno y a su evolución cada vez más rápida.

Décadas atrás el entorno se caracterizó por el énfasis en la agricultura (primera ola de Tofler), luego viene la era industrial (segunda ola de Alvin Tofler) y hoy día la era de la información y redes (tercera ola de Alvin Tofler). Estos cambios han dado lugar a que las organizaciones adecuen sus estructuras a las exigencias del entorno y a que sinergicen el aporte de muchas de las teorías de gerencia empresarial: la autoridad, responsabilidad, unidad de dirección, unidad

de mando, jerarquía, teoría de sistemas, contingencias, entre otros (herencia de la teoría de administración científica según Frederick Winslow Taylor o Henry Fayol, que todavía son relevantes en el desempeño organizacional). Lo importante es que las organizaciones han ido adecuando sus estructuras, innovando sus productos y mejorando sus capacidades, lo que les ha reportado el logro de mayores fortalezas (que termina siendo más eficaz y eficiente que corregir sus debilidades), así como una mejor preparación para enfrentar amenazas, generando como consecuencia que sean más visionarias y competitivas para un mejor aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

Dado que la característica del siglo XXI es el cambio permanente, entonces la estructura de la organización también será cambiante, por tanto los que dirigen empresas u organizaciones deben aprender a buscar, desarrollar y aprobar estructuras organizacionales que se ajusten a la realidad cambiante y al cometido (visión, misión, objetivos). El trabajo en equipo constituye un gran aporte para responder adecuadamente a las exigencias del entorno, principalmente en circunstancias especiales como lo es APEC, en que se requiere que el trabajo en equipo conviva con la jerarquía (pues se complementan) para así institucionalizar una cultura organizacional (principios, valores y costumbres) que aseguren el logro del cometido.

Aquellos que gerencian bien sus empresas u organizaciones son los que prevén que su representada se exima de los efectos negativos que la sucesión del mando pudiera generar y más bien realizan esfuerzos para trabajar en equipo con los nuevos inversionistas. Es ahí donde reconocemos que la empresa u organización debe ser flexible, susceptible al cambio y a las exigencias del entorno, así como innovadora tanto a nivel de productos como de sucesión del mando; ya que la estructura organizacional es un medio o herramienta que se adecua al fin (visión, misión, objetivos) y que posibilita a

cada persona y al conjunto de personas (trabajadores) ser productivos con uso del trabajo en equipo y de esta forma permitir que se logre el cometido (visión, misión y objetivos) en concordancia con las condiciones del entorno y en el tiempo o momento determinado.

Por otro lado, la estructura del entorno se ve influenciada por diversos factores de acción directa e indirecta, siendo uno de ellos la tecnología. El rol de la tecnología en el desempeño de las empresas u organizaciones es relevante, habida cuenta que son tecnologías ajenas (y accedemos a ellas gracias a la globalización), que generan cambios continuos y acelerados, así como una continua vinculación entre tecnología y la empresa u organización (por lo tanto ninguna tecnología es fija y más bien su característica es la innovación permanente).

¿Y los consumidores o usuarios?, pues son variables e indeterminados, incluso tenemos al consumidor/usuario actual muy informado, susceptible y exigente, que cambia de empresa fácilmente y en cualquier momento, principalmente cuando el producto o servicio que recibe es insatisfactorio respecto a sus expectativas, sueños y emociones. Por tanto, las tecnologías y el uso de la información deben supeditarse a la búsqueda de la satisfacción del cliente, y en base a ello establecer tanto las políticas como las estrategias gerenciales. Recuerden que los consumidores/usuarios finales se han vuelto una especie de “camaguros”, es decir mitad camaleón y mitad canguro, pues cambian rápidamente sus preferencias, en función de sus deseos o expectativas o caprichos, y suelen ser cambios bruscos. La clave entonces es adaptar las tecnologías actuales y aplicarlas en beneficio del consumidor/usuario.

Como vemos, al estar inmersos en APEC significa que estamos frente a una situación en la que si asumimos que tenemos múltiples oportunidades con retos de por medio, tanto mejor por cuanto podríamos aspirar a resultados

positivos que nos reportarán bienestar y progreso (de lo contrario seguiríamos en lo mismo, es decir en situación de pobreza y limitaciones, "... muchas personas se conforman con sobrevivir y pocos se esfuerzan para superarse").

En una empresa donde el gerente aumenta la producción, el técnico mejora la calidad de una máquina, el contador genera mejores informes de costos y financieros, ello genera sensación de cambio. Sin embargo, ese cambio más que personal y espontáneo, debe ser en equipo y planificado estratégicamente, pues de esta forma ayudamos a la mejora o superación de la empresa y a su nivel de competitividad (en el peor de los casos se mantendrá el puesto de trabajo, y en el mejor de los casos habrá reparto de utilidades, dependerá del nivel de responsabilidad social de la empresa que por cierto va en aumento).

Cuando esos cambios, además de ser fruto del trabajo grupal y de la planificación estratégica, están orientados a mejorar los indicadores clave del resultado de la empresa (ventas, utilidades, rentabilidad, nivel de aceptación) en forma significativa, entonces las acciones de mejora de las máquinas, de los reportes contables-financieros y otros afines contribuirán al mejoramiento de los resultados.

En definitiva, se recomienda a las empresas peruanas que apliquen voluntariamente cuatro decisiones para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC:

- Nuevo concepto de competencia → consiste en identificar los puntos fuertes del negocio y después canalizar recursos hacia el área en que se puede lograr una ventaja competitiva estratégica, por ejemplo: aprovechar nuestra disponibilidad de recursos naturales para propiciar Joint Venture).

- Adaptación → consiste en incorporar un pensamiento estratégico no lineal o lateral, cambiar la estructura organizacional (nueva división del trabajo, nuevos mecanismos de coordinación, nuevas relaciones entre las áreas, nueva infraestructura, trabajadores con nuevas competencias globales), utilizar la tecnología disponible para así aumentar la rentabilidad.
- Marketing no lineal o lateral → consiste en mostrar iniciativa agresiva suficiente para “romper los esquemas tradicionales” de hacer negocios (mayor moderación o cautela de marketing y menos esfuerzo de ventas) y obtener una ventaja competitiva estratégica.
- Innovación → consiste en fomentar la creatividad grupal y lanzar constantemente nuevos productos y servicios para aumentar la probabilidad de éxito ante los competidores.

Los gerentes de una empresa u organización deben evitar voluntariamente el síndrome “visión estratégica de tipo túnel” que consiste en que cuanto más fuerte son las presiones del entorno, mayor es el peligro de que su visión mental se estreche debido a obsesión de triunfo. Precisamente lo que se requiere es amplitud de visión y resulta que el pensamiento estratégico ayuda a romper ese limitado campo visual (siempre que esté respaldado por el uso diario de la imaginación, la creatividad y los procesos lógicos del pensamiento y del planeamiento).

En consecuencia, el gerente de empresas peruanas debe demostrar voluntad de cambio y esforzarse por cultivar voluntariamente las competencias siguientes:

- Gerente estratega intelectual → que responde con flexibilidad a los cambios del entorno, y desarrolla una actitud positiva pues logra que sus trabajadores hagan lo que sí se puede hacer (en vez de dejar de hacer),

gracias a que ha logrado un equilibrio dinámico entre personas-dinero-cosas.

- Aplica y propicia sensibilidad-receptividad-voluntad → principalmente frente a los cambios del entorno.
- Desarrolla una energía positiva → plasmada en el cometido (visión, misión, objetivos) políticas, estrategias, planes de acción.

Como se puede apreciar, APEC trae grandes beneficios en armonía con los principios de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Entonces la exhortación es: "... con voluntarismo y fortalecimiento de nuestras competencias, preparémonos para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC".

15 - GESTIÓN DE LA CALIDAD FRENTE A APEC

El ser humano busca sobrevivir y superarse, desde que nacemos hasta nuestra extinción. Cuando vemos que una persona sólo se dedica a sobrevivir, solemos decir que esa persona es inestable (demérito) y ello genera en los demás un sentimiento de compasión con la consecuente decisión de extenderle una mano de ayuda por un tiempo, hasta cuando dicha persona decida superarse.

¿Y qué aspectos involucra la superación? Pues varios, y ahora solamente abordaremos dos que son: calidad y disciplina.

Hace unos veinticinco años se reunieron varios expertos de la calidad para tratar de llegar a un concepto consensuado o estándar y después de varias reuniones se llegó a la siguiente definición estándar de calidad: “CONFORMIDAD DE REQUERIMIENTOS”.



La conformidad hay que lograrla y luego mantenerla (“Voz del proceso”). Los requerimientos son del cliente externo e interno (“Voz del mercado y sociedad”).

Antes la calidad tenía énfasis en el output (salida), es decir al final del proceso de producción se separaban los productos buenos de los malos, los buenos eran depositados en el almacén de productos terminados (listos para ser vendidos) y los malos iban a un almacén temporal para su posterior reproceso.

Hoy la tendencia es que la calidad tenga énfasis en el proceso, es decir los productos buenos van al almacén de productos terminados y los productos malos van a un centro de investigación y desarrollo para analizar las causas y luego proponer un plan de mejora del proceso.

Por tanto, la existencia de productos malos o defectuosos debe ser vista por la gerencia como oportunidad de mejora (en vez de problema), y en consecuencia se debe proceder a monitorear la mejora continua del proceso.

¿Cómo monitorear? Pues aplicando el gran aporte de Japón llamado círculos de calidad. En efecto, el trabajo en equipo bien administrado genera auto confianza y ello ayuda a que cada vez detecten mejor las causas de la existencia de productos malos o defectuosos.

Las empresas peruanas deben realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del mercado y de la sociedad, pues ello determina los requerimientos específicos. Las empresas deben registrar datos y detectar (con trabajo en equipo) las variables críticas, luego analizarlas y calcular el margen de aceptabilidad (es decir los límites de las especificaciones) y la variación aceptable (es decir la tolerancia). Más adelante, deben realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del proceso, que incluye: comprender los requerimientos en términos de especificaciones (expresado en forma cuantitativa como margen de aceptabilidad) y calcular los límites de control, pues cada organización tiene su propio nivel de calidad de proceso y además con variación.

La variación es un estado de la naturaleza (existió, existe y existirá) y puede ser administrada de dos maneras:

- Variación aceptable (determinada por el cliente y por instituciones como asociaciones de protección al consumidor u otras similares). La técnica

de dinámica grupal, a través de los instrumentos método Delhi y Focus Group ayudan a obtener las variables críticas y la variación aceptable.

- Variación inaceptable (cuando los límites de control están fuera de la tolerancia).

Lo importante es que las empresas peruanas cumplan con las especificaciones, y que se esfuercen cada día en lograr que coincidan (o que se acerquen mucho) los límites de control con los límites de especificaciones. Cuando ello se logre, en ese momento, estaremos frente a empresas peruanas que realizan buena gestión de la calidad y en consecuencia estaremos en buenas condiciones para conquistar los mercados asiáticos APEC.



Hay que tener en cuenta que existen tres niveles de calidad del proceso: inestable, estable y capaz. Un proceso es inestable cuando el histograma es asimétrico (bimodal, sesgado a la derecha o sesgado a la izquierda) y basta que una variable sea asimétrica para que todo el proceso sea calificado como inestable. Una vez detectada la asimetría, entonces se aplica diagrama causa-efecto y una vez detectadas las causas se aplica diagrama de Pareto para priorizarlas. ¿Cómo mejorar el proceso? Pues con Decisiones contenidas en el Plan de Mejora, se aplica un histograma posterior para determinar si ya existe simetría, la clave es disminuir la Dispersión de la Amplitud de los Seis Sigma (o

sea de los límites de control). De esta manera se ha logrado que el proceso sea estable y estamos en condiciones de convertirlo en proceso capaz.

Como se ve, la medición de la Data es fundamental y debe tener dos dimensiones (la clave es usar un indicador de cada dimensión):

- Vertical: medidas de Tendencia central (media, mediana, moda).
- Horizontal: medidas de Dispersión (rango, varianza, desviación estándar).

Al respecto es pertinente conocer algunas novedades de Corea, en donde la calidad llega hasta calidad de interacciones humanas, donde la clave es detectar retos y oportunidades, cumplir metas y objetivos, y posteriormente una gran celebración para “contagiar” al resto para que sigan el “camino del éxito”. Además, cuando las empresas coreanas reinvierten utilidades en Programas de Capacitación de los trabajadores, la estrategia del Estado es devolver la mitad del impuesto a la renta. La Cooperación Técnica coreana ahora bordea el 20% del presupuesto nacional, lo que demuestra una actitud de reciprocidad, pues cuando ellos fueron muy pobres recibieron ayuda de todo el mundo. En Corea ya se dejó de hablar de e-commerce, y más bien se habla de u-commerce (comercio universal) y esa “U” significa UBIQUITOUS que significa ubicuidad dentro de la era de la información, todo parece omnipresente por estar en Internet; o sea en Corea la tecnología está al servicio de las personas, sin colas, con poca presencia física, es decir “adiós a la economía de átomos y bienvenida la economía de los bits y bytes”.

APEC puede ser visto por los emprendedores y gerentes peruanos como un abanico de oportunidades, capaces de generar grandes beneficios que nos conduzcan al ansiado desarrollo sostenible. Entonces: “... mejoremos la gestión de la calidad de los productos peruanos para conquistar los mercados asiáticos APEC”.

16 - PROGRAMA REGIONAL DE MANEJO INTEGRADO DE RECURSOS DE LA ZONA MARINO COSTERA PIURA EN EL MARCO DE APEC

Mediante Ordenanza Regional n° 115-2006 referida al Programa Regional de Manejo Integrado de Recursos de la zona marino costera Piura, la Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente viene monitoreando la política ambiental regional que goza de un exhaustivo marco normativo-legal.

Dicho programa fue el fruto de diecisiete (17) talleres, desarrollados en las ciudades de: Piura (02), Talara (06), Paita (05), Sechura (04).

Entre las razones por las cuales se elaboró el programa citado tenemos: existencia de contaminación ambiental, descoordinación en las intervenciones institucionales, conflictos de competencia e intereses económicos y sociales, mecanismos formales poco eficientes para la participación y la concertación ciudadana y reconocida centralización.

Además, el objetivo del programa es contribuir a mejorar la calidad de vida de las comunidades costeras a través de una gestión orientada al desarrollo sostenible, mediante una ocupación adecuada del territorio y el uso responsable de los recursos de la zona marino costera, basados en la zonificación económica ecológica (ZEE).

Los beneficiarios directos son: las poblaciones de las ciudades, puertos y caletas del litoral de Piura, los empresarios de las diversas actividades productivas y de servicios instaladas en la franja litoral, los pescadores artesanales y los acuicultores. Y los beneficiarios indirectos son: la población regional en su conjunto, los turistas e inversionistas nacionales y/o extranjeros.

Las etapas del programa son:

- ◆ Iniciación (reconocimiento de la necesidad, involucramiento de los sectores, decisión política, situación actual).
- ◆ Planeamiento (límites, zonificación, plan de trabajo, política de gestión, financiamiento).
- ◆ Aplicación, (establecimiento de política, arreglos institucionales, arreglos legales, arreglos financieros).
- ◆ Supervisión y evaluación (en forma continua para poder mejorar la dirección y las políticas; y profunda cada dos años para asegurar resultados notorios).

Conviene resaltar la visión al 2021 de la Zona Marino Costera de la Bahía de Sechura, que contempla: "... se desarrolla sosteniblemente en el marco del Programa Regional de Manejo Integrado de Recursos de la Zona Marino Costera, y su Comité de Gestión a través del Consejo Ejecutivo por medio de los cuales dirige, desarrolla políticas de actuación y regula la gestión integral de la bahía para la realización de actividades económicas sustentables, a través de la investigación, planificación y concertación con los actores implicados en el ámbito de su influencia".

De igual modo, es menester considerar los objetivos estratégicos de la zona marino-costera de Sechura:

- ◆ Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de la zona marino costera (a través del diseño e implementación de un sistema de gestión integral de recursos de la zona marino costera, diseño de la agenda interinstitucional anual y unificación de criterios y metodologías para la vigilancia y control, y diseño del cronograma anual de operativos interinstitucionales).
- ◆ Contribuir al ordenamiento territorial ambiental de la bahía (a través del desarrollo de capacidades en el manejo de sistema de información

- geográfica, difusión de los beneficios y ventajas de la aplicación de los sistemas de gestión ambiental, diseño de mecanismos de incentivo para la implementación de sistemas de gestión ambiental en instituciones públicas y privadas).
- ◆ Desarrollo de políticas de gestión y del marco normativo (a través de la elaboración de normas técnicas ambientales, integrar la normatividad sectorial y local, la realización de eventos y reuniones de trabajo para interiorizar las herramientas de gestión ambiental. fomento de alianzas estratégicas, desarrollo de convenios de cooperación técnico financiero, desarrollo del fondo económico y financiero de la bahía).
 - ◆ Mejorar la calidad ambiental de la bahía (promoviendo los sistemas de gestión integrada de residuos sólidos, promoviendo el uso de sistemas de tratamiento de efluentes domésticos e industriales, diseño e implementación del sistema de monitoreo ambiental).
 - ◆ Construcción de la ciudadanía ambiental con los actores involucrados en la gestión de la bahía.

Por otro lado, en cuanto a la bahía de Talara, sus objetivos estratégicos son:

- ◆ Lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales de la zona marino costera (a través del diseño e implementación de un sistema de gestión integral de recursos de la zona marino costera, la identificación y priorización de áreas naturales protegidas de la bahía, el diseño de la agenda interinstitucional anual, la unificación de criterios y metodologías para la vigilancia y control y, diseño del cronograma anual de operativos interinstitucionales).
- ◆ Garantizar el uso sostenible del recurso hídrico (a través de la modernización de la Red con enfoque de riesgo, sistemas de contingencia y rediseño del Sistema de Captación en la Tapa de El Arenal, el aprovechamiento del Recursos Hídrico Marino, el reciclamiento de las

aguas residuales, la recuperación del sistema hídrico de Portachuelo y sensibilización de la Población sobre uso de agua).

- ◆ Contribuir al ordenamiento territorial ambiental de la bahía (a través de la promoción de la implementación de sistemas de información geográfica en las entidades gubernamentales y no gubernamentales, el desarrollo de capacidades en el manejo de sistema de información geográfica, la integración de los sistemas de información geográfica locales de la bahía al Sistema de Información Geográfica Regional, la promoción del acondicionamiento de las empresas contaminantes, el impulso del destino turístico de Talara, la promoción de la Acuicultura y la diversificación de las pesquerías y su innovación tecnológica, la difusión de los beneficios y ventajas de la aplicación de los sistemas de gestión ambiental, el diseño de mecanismos de incentivo para la implementación de sistemas de gestión ambiental en instituciones públicas y privadas).
- ◆ Desarrollo de políticas de gestión y del marco normativo (mediante la elaboración y adecuación de normas técnicas ambientales, la integración de la normatividad sectorial y local, la realización de eventos y reuniones de trabajo para interiorizar las herramientas de gestión ambiental, el fomento de alianzas estratégicas, el desarrollo de convenios de cooperación técnico financiero, el desarrollo del fondo económico y financiero de la bahía).
- ◆ Mejorar la calidad ambiental de la bahía (mediante el desarrollo de materiales de difusión sobre tecnologías limpias, la realización de talleres de difusión sobre tecnologías limpias, la promoción de los sistemas de gestión integrada de residuos sólidos, la implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental a nivel Industrial, proyectos de reforestación, modernización de la infraestructura y flota pesquera, fomento del uso de combustibles limpios, diseño de planes de emergencia y contingencia de desastres frente a deterioro ambiental, promover el uso de sistemas de tratamiento de efluentes domésticos e industriales, reducción de las

emisiones contaminantes por compuestos orgánicos volátiles, descontaminación de playas y medio acuático por aceites, grasas y descarte orgánico e implementación de medidas de control de ruido).

- ◆ Construcción de la ciudadanía ambiental con los actores involucrados en la gestión de la bahía (desarrollando el currículo en las instituciones educativas de la bahía de Talara, promoviendo actividades culturales orientadas a la protección del medio ambiente, formación de brigadas ambientales voluntarios, actividades para la recuperación de la identidad histórica cultural en su entorno natural, fomento para la creación y desarrollo de microempresas y empresas familiares promoviendo el uso sostenible de los recursos de la bahía, diseño e implementación de la página WEB de la bahía, creación del boletín periódico sobre la bahía de Talara, campaña publicitaria y de marketing en los distintos medios de comunicación).

Como podemos apreciar, la Región Piura se ha comprometido para lograr el desarrollo sostenible, incorporando y fortaleciendo la variable ambiental con enfoque de riesgo, en todas las actividades de las Instituciones públicas y privadas, en concordancia con los principios de la gestión ambiental nacional.

Para ello, está desarrollando acciones inmediatas tales como:

- ◆ Decisión política de solicitar al Gobierno Central la asignación de un Fondo Especial proveniente del Canon Pesquero para la implementación del Programa Regional de la Zona Marino Costera de Piura.
- ◆ Inclusión del Programa Regional en la Agenda de la Comisión Permanente del Pacífico Sur (CPPS) -como Piloto Nacional-, Incorporación de los Proyectos Estratégicos Regionales en los Planes de Acción de la ZMC de Piura para el Año 2008-2011

- ◆ Elevar un dossier del Programa a la Comisión Organizadora del Evento APEC – Perú 2008, a fin de tramitar el financiamiento de los Proyectos y Actividades del Programa.

En fin, APEC implica por un lado un abanico de oportunidades, capaces de generar grandes beneficios que nos conduzcan al ansiado desarrollo sostenible, y por otro lado, implica asumir voluntariamente ciertos compromisos como por ejemplo el cuidado de las zonas marino costeras. Entonces, la clave es interiorizar el binomio oportunidades-voluntarismo a efectos de fortalecer nuestras capacidades y profundizar las reformas estructurales de tal manera que: “... aprovechemos los mercados asiáticos APEC para así lograr nuestro anhelado desarrollo sostenible con buena base económico-social”.

17 - APEC PIURA

Piura es una fuente de muchos recursos naturales, de costumbres especiales y de una biodiversidad impresionante, con gente encantadora, clima caluroso y seco por el cual somos designados “la ciudad del eterno calor”, tenemos muchos microclimas.

Estamos fortaleciendo nuestras capacidades empresariales y listos para recibir inversión extranjera que nos permita trabajar pensando en mutuo beneficio.

Podemos trabajar juntos con productos agroindustriales: mango, café orgánico, banano orgánico, Aceite esencial de lima, Algodón Pima, Guayaba, Maracuyá, Miel de abeja, Lima ácida, Limón, Palta, Panela Orgánica, Algarrobina, Pimiento piquillo, Uva; también productos hidrobiológicos: merluza, jurel, caballa, pota, pescado congelado; de igual modo minería: oro, plata, cobre, zinc, yacimientos de gas; y finalmente turismo: playas de Colán, Yacila, Máncora, Matacaballo, turismo esotérico en Huancabamba y Ayabaca, turismo vivencial en Montero y Canchaque.

En Piura existen seis universidades, Universidad Nacional de Piura (UNP), Universidad de Piura (UDEP), Universidad “Alas Peruanas” (UAP), Universidad César Vallejo (UCV), Universidad “Los Ángeles de Chimbote” (ULADECH), Universidad “San Pedro” (USP), las cuales ofrecen diversidad de carreras y realizan trabajos de investigación orientados a mejorar el entorno donde interactúan.

Son productos típicos de Piura: el chifle (plátano verde frito y en forma de hojuela, redondo o largo), el cebiche (pescado crudo cocido con jugo de limón verde), sudado de pescado, artesanía (de paja toquilla o mimbré, de arcilla, de

madera, de oro, de plata), algarrobina (miel que se obtiene del fruto llamado vaina de la algarroba), turismo (esotérico, de aventura, vivencial)

Como podemos apreciar, la Región Piura se ha comprometido para lograr el desarrollo sostenible, incorporando y fortaleciendo la variable ambiental con enfoque de riesgo, en todas las actividades de las Instituciones públicas y privadas, en concordancia con los principios de la gestión ambiental nacional. Deseamos especializar aún más nuestra producción agroindustrial (limón y frutas), hidrocarburos, pesca, servicios y comercio. Sin embargo; somos conscientes de nuestras limitaciones, sin embargo queremos diversificar nuestra oferta exportable, mejorar nuestra gestión de la calidad de productos.

Consecuentemente, reconocemos que APEC significa oportunidades de negocios, tenemos predisposición para trabajar en forma conjunta y generar mutuos beneficios que nos conduzcan al desarrollo sostenible, y estamos dispuestos a asumir voluntariamente compromisos orientados al cuidado de las zonas marino costeras. Por ello, agradeceremos nos ayuden a seguir fortaleciendo nuestras capacidades y profundizar las reformas estructurales de tal manera que podamos trabajar en armonía con los adelantos científicos de cuyos resultados nos beneficiemos los miembros de APEC”.

18 - LAS REUNIONES DE INTELLECTUALES APEC PIURA Y TUMBES

El Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (cuya sigla o abreviatura es APEC) incluye aspectos académicos vinculados con Universidades, razón por la cual se creó la Red Peruana para Estudios del Asia Pacífico (cuya sigla es REDAP) en agosto de 1997 a iniciativa de un conjunto de universidades con el propósito de establecer relaciones de colaboración institucional en estudios y asuntos referidos a la región Asia Pacífico con miras a contribuir a la mejor inserción del Perú en dicha región.

La REDAP está constituida a partir de un convenio entre los Rectores de las Universidades fundadoras y está acreditada por el Ministerio de Relaciones Exteriores, pero tiene una función autónoma.

El objetivo de la REDAP es contribuir a la mejor inserción del Perú en la Región Asia Pacífico: desarrollando el conocimiento en el Perú; sobre las realidades del Asia Pacífico, mediante un proceso sistemático de docencia e investigación, estableciendo vínculos de intercambio y cooperación con instituciones académicas de esa región y estimulando la participación activa del sector académico peruano en los mecanismos de diálogo y cooperación existentes en el Asia.

A la fecha, los miembros de la REDAP son: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), Universidad del Pacífico (UP), Universidad de Lima (UL), Universidad ESAN, Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM), Universidad de Piura (UDEP), Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) y la Academia Diplomática del Perú (ADP).

Entre los documentos resaltantes elaborados por la REDAP tenemos: Covenio de creación de REDAP, Ingreso a la Academia Diplomática del Perú para estudios del Asia pacífico, Convenios de cooperación.

Es preciso informarles que dentro de APEC existe el APEC Study Centres conocido como Centro de estudios del APEC (cuya sigla es ASC). De igual modo existe el Study Centers Consortium conocido como Consorcio de Centro de estudios de APEC (cuya sigla es ASCC APEC).

Una de las características de este tipo de reuniones académicas, es que las sesiones de trabajo están divididas por temas en los que intervienen varios expositores, algún comentarista y posteriormente se pasa a la ronda de preguntas del resto de participantes. Para cada sesión existe un moderador.

En Piura se desarrollaron cuatro sesiones, en la sesión 1 se abordó el tema “la liberalización comercial en las Economías de APEC”. Más adelante, en la sesión 2 se abordó el tema “Facilitación comercial en las Economías de APEC”. En la sesión 3 se abordó el tema “La Reforma estructural en las Economías de APEC”. Finalmente, en la sesión 4 se abordó el tema “La Responsabilidad Social corporativa en las Economías de APEC”. En la sesión 5 se abordó el tema “La Arquitectura Institucional regional”. En la sesión 6 se abordó el tema “La educación e Innovación en las economías de APEC”. En la sesión 7 se abordaron temas como “El cambio del clima, Protocolo de Kyoto e informe de GEO-4”, “La seguridad humana: Las pandemias y epidemias, prevención del desastre y mitigación”, “La seguridad de los recursos: la energía, agua e higienización”.

En la ciudad de Tumbes, se desarrolló una sola sesión, donde se abordó el tema “Mesa-Redonda: Regionalismo del Este asiático Implicancias en el Pacífico” a manera de reunión comercial en la que se busque unir los aspectos académicos con los negocios (universidad-empresa).

Nuestra exhortación para los miembros de la REDAP, es propiciar la realización de investigaciones conjuntas conducentes al abordaje de temas de interés común (individual y global) como por ejemplo: “El cuidado a las reservas forestales a cargo de brigadas juveniles: nuevo programa social en el marco de APEC”, también “Los bio negocios y la responsabilidad social en el marco de APEC”, además “La seguridad y su relación con las políticas anti terroristas y la delincuencia juvenil”, también “La política de prevención y disminución de los efectos ocasionados por los desastres naturales, tales como: terremotos, tsunamis, huracanes y tifones”, además “La velocidad de los cambios generales en el clima mundial”, de igual modo “Debilitamiento de la capa de ozono, del efecto invernadero y deshielo progresivo de los polos: oportunidades de mejora”, también “Los recursos naturales de las economías miembro y su relación con la renovación de las fuentes de energía, en el marco del desarrollo sostenible”, además “Buenas prácticas gubernamentales y su relación con la corrupción u opacidad”. Obviamente dichas investigaciones deberán realizarse con un enfoque trans disciplinario e incluir un análisis de las consecuencias para las futuras generaciones y la necesidad de inculcar una escala de valores en el marco de una estrategia educativa global-integral a largo plazo.

Los empresarios ya se dieron cuenta de las gran cantidad de oportunidades que vienen adheridas con las reuniones APEC y que seguirán viniendo una vez concluida la reunión cumbre de líderes del mes de noviembre, los intelectuales académicos de nivel universitario vienen propiciando la realización de investigaciones conjuntas de mutuo beneficio. Entonces, es propicio recordarles a aquellos peruanos que siguen con dudas o renuentes al cambio: “... pongámonos a trabajar para aprovechar las oportunidades que ofrece APEC, superemos pensamientos negativos tales como “son asuntos de la gente pudiente”, “son cosas de pitucos”, “eso no va a funcionar” y remplacémoslos por pensamientos positivos tales como “son asuntos de todos los peruanos”, “son

cosas novedosas y beneficiosas”, “esto sí va a funcionar”, “asistiré a eventos organizados por las universidades para informarme mejor”.

Y es que APEC es una respuesta deliberada basada en el regionalismo, cuyos acuerdos son consistentes con los principios de la Organización Mundial de Comercio, que buscan superar los nuevos retos generados por la globalización y cuyo noble objetivo es lograr un crecimiento económico sostenible para acercarnos al ansiado desarrollo equitativo con bienestar económico-social; por tanto “... apoyemos la transferencia de tecnología para beneficiarnos de APEC”.

19 - ¿ORDEN, CUÁL DE ELLOS?

Con ocasión de la Ceremonia de Egreso de la Primera Promoción de Doctores en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura denominada CÉSAR ARMANDO ZÁRATE GONZÁLES nos preguntábamos con el ánimo de propiciar investigaciones a futuro de nivel Postdoctoral: ¿qué ciudad o país queremos?

Un aspecto importante es que hemos ido cambiando nuestra forma de vivir, pues hemos aprendido a vivir en grupos o en sociedad, primero en tribu, luego en aldeas, luego ciudades, naciones y últimamente en bloques o acuerdos de integración tipo ALC_UE o APEC.

Visto así entonces, hemos vivido en forma dicotómica, sol-luna, día-noche, bueno-malo, yin-yang, orden de la naturaleza-orden del orden.

El orden de la naturaleza responde a la presencia de cosas en su estado natural, mientras que el orden del orden responde a la presencia de cosas modificadas por el hombre. Es muy diferente ver una hectárea llena de algarrobos en su estado natural, todos diferentes y ver otra hectárea de algarrobos uniformes y rectos en virtud de haber sido clonados.

De igual forma es muy distinto ver una organización sin división del trabajo, sin relaciones preestablecidas, sin ambientes preestablecidos y con trabajadores incorporados en base a la amistad; y por el contrario ver a otra organización que ha definido su visión, misión, objetivos estratégicos, que ha dividido el trabajo atendiendo a criterios de simplificación con uso de tecnología vigente, que ha establecido a-priori las relaciones entre los trabajadores, que ha construido ambientes de trabajo atendiendo a criterios de seguridad y confort, que ha seleccionado personal en base a sus competencias individuales y grupales acorde con las exigencias del siglo 21.

La primera organización es el típico ejemplo de “orden de la naturaleza” y la segunda es de “orden del orden”. Ambas producen y venden, ambas generan utilidades y rentabilidad, sin embargo la forma de trabajar de ambas marca la diferencia, pues mientras que la primera organización aporta poco a la calidad de vida de la sociedad, la segunda por el contrario contribuye en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar económico-social (utiliza 5 “S”, Global Gap, HCCP y otras certificaciones de calidad).

Además, una característica peculiar, cuando vivimos en espacios o sistemas cerrados el orden de la naturaleza surge espontáneamente y la mejor estrategia es sobrevivir, por tanto sobrevivirá el más fuerte, aparecerá la corrupción, surgirán los antivaleores y el criterio sería “el fin sí justifica los medios”. En oposición, cuando vivimos en espacios o sistemas abiertos el orden surge espontáneamente y la mejor estrategia es la mejora continua que permite generar utilidades aumenta la probabilidad de lograr un crecimiento sostenible, surgirán los valores e indicadores como orientadores de las acciones y el criterio sería “el fin no justifica los medios”.

Veamos algunos casos referenciales: cuando un gerente o líder decide vender localmente o controlar la asistencia o la permanencia de su personal, lo que está creando es un espacio o sistema cerrado, los trabajadores tenderán a vender por vender sin satisfacer las necesidades del consumidor (venta bajo presión) y tenderán a ofrecer coimas para marcar que llegaron puntualmente cuando sucedió lo contrario y surgirá la tendencia a la mediocridad, lograrán vender y generar utilidad. En cambio, si la decisión del gerente o líder fuera internacionalizar a su organización y controlarlos en base a la consecución de resultados sustentados en indicadores de logro, entonces surgirá la tendencia a mejorar la forma de trabajar para aumentar la probabilidad de vender a otro tipo de gente que tiene otro nivel de educación y otro concepto de calidad, la tendencia será trabajar atendiendo a buenas prácticas o certificaciones de

calidad, y surgirá la búsqueda de la excelencia para afrontar y controlar la variabilidad como estado de la naturaleza.

En efecto, en nuestro país las Mypes por lo general configuran espacios o sistemas cerrados y las medianas o grandes empresas configuran espacios o sistemas abiertos. y entonces nuestras Mypes representan mucho empleo sin embargo generan menos de la mitad del PBI, y lo contrario sucede con las medianas y grandes empresas. por tanto ante tal situación es válido afirmar: "... en el Perú muy pocos generan mucho PBI y muchos generan poco PBI".

Si revisamos las estadísticas, según el Instituto Peruano de Economía encontraremos que en periodos de mayor participación del estado en la economía peruana precisamente se logró menor crecimiento del PBI. Además en general tenemos tasas de impuestos "a la europea" y servicios públicos "a la africana", somos la quinta economía más informal del mundo (primero está Azerbaijón, luego Panamá, Bolivia y Georgia), y ante la insuficiente presencia de grandes empresas nacionales de momento se favorece abiertamente a las grandes empresas de capitales extranjeros las cuales gozan de exoneraciones tributarias y reinvierten escasamente las ganancias en el Perú. Lo peligroso es que el alto índice de informalidad y la escasa capacidad institucional para mejorar la coordinación entre la economía y el poder judicial podrían acrecentar los índices de exclusión social y se podría generar inestabilidad y conflicto, con lo cual se limitaría el crecimiento económico.

En reciente visita a nuestro país Michael Porter nos advirtió sobre la fragilidad de nuestro crecimiento económico que urge de reformas estructurales duraderas.

Afortunadamente por ahora estamos creciendo aunque con lentitud y a pequeña escala, pues se aprecia que las exportaciones no tradicionales

generadas por las Mypes destinadas hacia mercados asiáticos manifiestan un crecimiento y diversificación. Sin embargo, la clave es que los peruanos aprendamos a trabajar en equipo, que confiemos más en nosotros y formemos cadenas productivas, alianzas estratégicas, consorcios, asociatividad o asociacionismo; y así podremos obtener mayores beneficios, tales como: normalización de las actividades, economías de escala, capacidad de maniobra para atender pedidos de grandes magnitudes, y sobretodo mayor satisfacción de los consumidores y de la sociedad. De hacerlo con mayor rapidez y a gran escala estaríamos aplicando **orden del orden**.

Mi propuesta es el establecimiento de una política de estado consistente en destinar para educación cada año el 20% del PBI generado el año anterior, la tercera parte de dicho porcentaje (33% del 20%) lo destinaría al nivel de educación inicial (tercera generación) y del resto destinaría mayor cantidad (25% del 20%) al nivel de educación superior para que puedan atender en forma competitiva tanto a jóvenes (segunda generación) como a la tercera edad o adultos mayores (primera generación). El resto se destinaría a educación primaria (21% del 20%) y secundaria (21% del 20%) para atender a adolescentes en evolución (segunda generación) y dado que han sido bien formados en inicial entonces requieren menos recursos para mantener su nivel educativo. Lo cierto es que esta propuesta hay que estudiarla con criterio científico. La ciencia es una creación del espíritu, sirve a la verdad y ésta hay que decirlo a pesar de los riesgos que ello comporta. Lo exige nuestra dignidad de hombres de estudio, la jerarquía del espíritu y la comprensión entre los hombres de todas las razas y estamentos sociales.

La obtención del grado académico de “doctor”, además de la constatación de haber superado un importante reto de vida académica, permite sentirse partícipes de la labor investigadora promovida desde la universidad y orientada a la región, estrechando vínculos con el mundo empresarial y organizacional.

Más adelante, los estudios postdoctorales serán una valiosa alternativa para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la región.

En el siglo 20 solía escucharse comentarios coloquiales que decían: "... cuanto menor educación del pueblo, mayor emotividad y menor racionalidad, lo cual cobra gran relevancia cuando de elecciones se trata (orden de la naturaleza)", en cambio en el siglo 21 se está escuchando: "... cuanto mayor educación, nuestro libre albedrío se enriquece y buscaremos con mejor visión el justo medio, mayor competitividad, mayor probabilidad de internacionalización y de generación de riqueza en forma racional (orden del orden), mayor bienestar y mejor calidad de vida".

Visto así, pareciera ser que si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos propiciar la instauración de espacios o sistemas abiertos que nos impulsen hacia la mejora continua, si queremos una ciudad y país que se interrelaciona con el mundo, es preciso que nuestros pobladores sean altamente educados y competitivos, capaces de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en calidad de vida y bienestar social, es decir requerimos disponer de una gran proporción de pobladores que vivamos el orden del orden.



¿Por qué está el ser humano en la tierra ? En espacios o sistemas cerrados se busca sobrevivir.
Y en espacios o sistemas abiertos el ser humano busca mejorar y perfeccionarse.

Modelo propuesto por AL TOQUE

20 - RUMBO AL ORDEN DEL ORDEN

Los últimos acontecimientos sobre el caso del mercado “modelo” de Piura nos llevan a la reflexión siguiente: ¿estamos rumbo al orden del orden?

Muchos piuranos siguen acudiendo al mercado “modelo” de Piura, siguen comprándole a los vendedores en la vía pública, los vendedores continúan ofreciendo kilogramos de hasta 750 gramos y en un entorno muy contaminado. Podría haber muchas explicaciones, desde aquella que dice que los piuranos somos masoquistas, que los piuranos tenemos la autoestima baja, que la educación de los piuranos es pobre, que en Piura se vive con demasiada laxitud o tolerancia, hasta aquella que afirma que ya se ha tocado fondo y luego emergerán hacia el orden del orden.

Por un lado, las autoridades municipales son responsables de instaurar el orden del orden (Deming diría 85% de responsabilidad) y por otro lado, tanto los vendedores como los compradores también son responsables (Deming diría 15% de responsabilidad) de que se instaure el orden del orden, pues finalmente es beneficioso para todos ya que habrá mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar económico-social debido a que se tomará conciencia que en la medida que se trabaje con criterios de gran calidad todos salimos ganando.

Hace poco MINCETUR y PROMPERÚ ofrecieron en el auditorio de la Municipalidad de Piura una conferencia informativa sobre envases y embalajes, y se pudo constatar que actualmente debido a la globalización los envases y embalajes deben ser capaces de: identificar, dosificar, describir, presentar, proteger y principalmente conservar a los productos.

El tipo de materiales para envases y embalajes se ha diversificado: **foil de aluminio** (ventajas: ofrece mayor visibilidad, mejor apariencia, prolonga la vida del productos n los estantes, compatible con la mayoría de alimentos, drogas, producto químicos, mercaderías tanto duras como blandas, resistencia al vapor de agua y gases, evita la pérdida de aroma y sabor de los productos); **cartón**

corrugado (ventajas: facilita el transporte, mejor aprovechamiento del espacio, gran resistencia a la ruptura, rasgado, arrugamiento y compresión, alta resistencia y flexibilidad así como buena apariencia); **hojalata** (ventajas: cada vez mayor resistencia a la oxidación, facilidad para ser trabajada sin deformarse ni romperse, alta conductividad, facilita transporte y manipuleo, biodegradabilidad, alta barrera a gases, vapores, luz, microbios. Desventajas: se oxida y sufre corrosión electroquímica, peso específico alto, imagen de antigüedad); **madera** (ventajas: fácil disponibilidad, fácil de construir, puede ser usado repetidamente, alta resistencia al agua y humedad, alta resistencia al impacto. Desventajas: más costoso debido al volumen de madera requerido, resistencia variable debido a que el material es heterogéneo, exige mayor trabajo y espacio al momento de su reutilización, pequeña cantidad de humedad que afecta al producto).; **plástico** (ventajas: resistencia a la tensión, al rasgado y al impacto, rigidez, estabilidad térmica, resistencia a la humedad, barrera contra gases, elongación o estiramiento, dureza, elasticidad, estabilidad dimensional, deslizamiento, permeabilidad al aceite y grasa, opacidad y brillo de la superficie. Desventaja: inflamabilidad); **vidrio** (ventajas: impermeable a los gases, vapores y líquidos, químicamente inerte, alta compatibilidad, fácil de lavar y esterilizar, transparente, puede colorearse, material rígido, resistente a elevadas presiones internas, resistencia mecánica golpes y apilamiento, material conocido, material reciclable y reutilizable, material económico); **multicapas** (ventajas: mezcla de polietileno, aluminio y cartón, variedad de tamaños, formato atractivo a la vista, bajo costo, formato ergonómico, aséptico).

Los nuevos envases y embalajes además requieren de complementos como: **paletas o ballets** (ventajas: permite apilamiento del producto, para eliminar pérdidas por roturas y daños, facilita el control de inventario en almacenamiento, reduce tiempos de carga-descarga-distribución); **señalización** (ventajas: uso de símbolos pictóricos para denotar las intenciones del expedidor); **esquineros** (ventaja: apilamiento del producto)

Afortunadamente cada día aumenta el número de empresarios que utilizan envases y embalajes innovadores, por ejemplo la venta de fruta está dejando las cajas de madera por cajas de cartón y han logrado vender más y a precios más altos debido a que los compradores valoran las ventajas y pagan por ello.

He aquí la clave: la ciudad debe financiar al campo siempre que el producto tenga buenos envases y embalajes (y calidad del producto). A todo esto le llamamos orden del orden que contribuye a la calidad de vida.

Ahora bien, la velocidad en ese rumbo depende de los que dirigen (autoridades) y para lograrlo necesitan adquirir (capacitación) nuevas competencias como por ejemplo: uso de tecnología para ganar rapidez en la toma de decisiones; estudio del impacto ambiental; gerencia participativa; orientación al mercado; reemplazar la obligatoriedad por el encantamiento (motivar en vez de obligar); calidad con ética global (sostenibilidad: cuidar la tierra) que abarca tanto a la ética personal (bien-mal) como a la ética social (justo-injusto); usar estándares internacionales que aseguren la pertinencia global de su accionar local; orientación hacia el desarrollo humano sostenible; basarse en el diagnóstico y gestión de todos los impactos colaterales generados tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización; dialogar y asociarse con los diferentes grupos involucrados en el buen desempeño; mantener una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica habitual; negociación bajo criterio ganar-ganar; generación de capital social cooperando en un mundo mejor.

Rumbo al orden del orden implicará: elegir al más competente (menos conflictivo, más preguntón y más hacedor), dejar de usar rompe muelles, dejar de vender en entornos contaminados, ofrecer kilos lo más cerca posible a 1,000 gramos (las balanzas debido al uso frecuente pierden exactitud al medir el peso y es inviable estar ajustando la balanza cada vez que llega un cliente),

reemplazar la frase "... hay que ser vivo y nunca plebeyo" por otra mejor que diga "... hay que ser competente para mantenerme vivo", mejor educación poniendo mayor énfasis en el nivel de inicial, fomentar la investigación en vez de la instrucción.

Entonces, si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos esforzarnos para mantenernos en la mejora continua que nos permita interrelacionarnos mejor con el mundo, debemos darle gran énfasis a que la gente se muestre mejor educada y competitiva con capacidad de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en beneficios pues así gana el comprador con productos de mejor calidad y el vendedor con mayores ventas, utilidad y rentabilidad.

21 - ADMINISTRACIÓN INCLUSIVA

En una reunión comentábamos que en el Perú el siglo XX se caracterizó porque sobresalió la palabra “exclusivo”, mientras que en el siglo XXI sobresale la palabra “inclusivo”; ante lo cual cabe preguntarnos ¿qué significa ello y qué relación tiene con la administración de empresas?

En el siglo XX el entorno se caracterizó por ser simple y estable, es decir estacionario o bastante quieto. Y es que la brecha entre “los de arriba y los de abajo” o bien “los que dirigen y los dirigidos” o bien “los padres y los hijos” o bien “los profesores y los alumnos” era tan grande que se aceptaba las decisiones y sus resultados debido básicamente a ignorancia. ¿Por qué? Pues porque había asimetría de la información, es decir lo que unos sabían o conocían los otros estaban en desventaja por cuanto lo desconocían.

Luego, “los de arriba” y sus afines terminaron cometiendo abusos, injusticias, excesos, es decir autoritarismo, lo que les permitía obligar. Veamos algunos ejemplos: “la letra con sangre entra”, “más me pegas, más te quiero”, “todos asisten obligatoriamente”, “si quiere que le vendamos leche, usted tendrá que comprar velas, pulitón, lejía”. Era claro que había ignorancia.

Ahora bien, cuando veíamos que alguien quemaba basura u orinaba en la calle y le preguntábamos ¿por qué lo hacía? La respuesta solía ser “no sé”, es decir la gente era inconscientemente incompetente. Sin embargo, algunos preguntaban ¿hay alguna otra forma mejor? con lo que estaban demostrando que reconocían sus debilidades, e inmediatamente pedían información, la misma que después de leerla y comprenderla muchos decían “no sirve, es para otra realidad y no para el Perú”, con lo que se quedaban ignorantes o conscientemente incompetentes. En cambio había otros que incorporaron mentalmente la nueva información o tecnología y principalmente decidieron

aplicar o usar dicha información, observaron los resultados, constataron que reportaba beneficios o mejoras y lograron ser conscientemente competentes además de que convirtieron la información en conocimiento; adicionalmente este último grupo de gente repitió y repitió el nuevo conocimiento ayudados por la mejora continua hasta el punto que se volvieron inconscientemente competentes, pues la gente le preguntaba ¿cómo logras hacer tan bien tus cosas? Y ellos respondían “no sé”.

Es clara la diferencia entre ambos “no sé”, pues el primero está asociado con orden de la naturaleza, vicios, delincuencia, corrupción, informalidad, indisciplina; mientras que el segundo está asociado con orden del orden, virtudes, responsabilidad social, firmeza.

El asunto es que “los de arriba” recurrieron a la obligatoriedad y a la fuerza para exigir que “los de abajo” mejoren, con lo cual crearon un sentimiento negativo y si bien hubieron cambios, éstos eran más por miedo que por respeto o convicción de ideas. Ello se agravó debido a que la información estaba poco disponible, era casi exclusiva de pocos.

Con el advenimiento de la globalización, en el siglo 21 se produjo la interconexión de personas, mercados, naciones y computadoras, se forjaron las redes de información. Digamos que el aporte de la globalización es la disponibilidad de abundante información, es decir ahora la información es para todos, es inclusiva y es relativamente sencillo y barato conseguir información en Internet.

En efecto, hoy apreciamos que hay mayor cantidad de peruanos que han mejorado tanto en lo material como también como personas que tienen mejor calidad de vida. Si partimos de la idea que el ser humano busca mejorar permanentemente, entonces ante nos corresponde adaptarnos a los cambios, a

la globalización, informarnos y más adelante comprender los nuevos estilos de vida, adoptamos lo positivo y descartamos lo negativo según nuestros principios y valores.

Entonces, en el siglo 21 lo primero es que las personas cambien de actitud, deben reconocer sus debilidades en vez de rechazar los cambios y quedarse resentidos. A continuación corresponde pedir información, a Internet, a ONG, a Fundaciones, en fin hoy es más fácil disponer de información. Luego leerla, interiorizarla, comentarla con otros para tomar conciencia de los errores o incompetencias. Más adelante, es fundamental poner en práctica los nuevos conocimientos o tecnologías, verificar las mejoras y volver a aplicar y aplicar hasta ser inconscientemente competentes.

Hoy es pertinente dejar de lado la obligatoriedad y más bien recurrir a la motivación, pues la gente está y estará cada vez más informada sobre nuevas tecnologías, nuevos modelos, nuevas leyes, nuevos derechos, nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Entonces, la administración de las organizaciones debe ser inclusiva, veamos: Director, profesores y padres de familia a través de las APAFA o APAMAFA trabajan juntos en la labor educativa; Alta dirección, gerencia y trabajadores participan activamente en el planeamiento y gestión estratégicos; Autoridades, funcionarios y usuarios practican el planeamiento y la gestión participativos.

Es así que, si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos esforzarnos para mantenernos en la mejora continua que nos permita interrelacionarnos mejor con el mundo, debemos darle gran énfasis a que la gente se muestre mejor educada y competitiva con capacidad de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en beneficios pues así gana el comprador con productos de mejor calidad y el

vendedor con mayores ventas, utilidad y rentabilidad. Ello se logrará con administración inclusiva, acercándonos a la mayor cantidad de puntos de vista (criterio holístico), dialogar, buscando negociación con criterio “ganar-ganar”. Decía el Dr. Armando Zárate: en el siglo 20 se decía “Con Dios o con el Diablo” (exclusivo), en cambio en el siglo 21 se dice “Con Dios y con el Diablo, sin ser Diablo” (inclusivo).

Ya se ve que las frases: “todo o nada”, “¿estás conmigo o no?”, “¿vas a apoyar o no?”, “¿sí o no?”, “¿acepta nuestra oferta o no? Pues ya están quedando como recuerdo y son reemplazadas por nuevas como: “algo”, “depende ... si me demuestras que hay Bien Común de por medio, entonces estoy contigo y te apoyo”, “aceptamos una parte de la propuesta por esta semana ... después ya veremos”. Y la inteligencia emocional acude como una gran ayuda para poder administrar de manera inclusiva. Planificar con criterio participativo (cuanto más participen, mejor), organizar con criterio de eficacia-eficiencia-satisfacción (bueno-barato-satisfactorio), dirigir con criterio de disciplina-firmeza (dirección visible-transparente con uso de tecnología) y controlar atendiendo a lo planificado (con uso de indicadores y mejora continua).

22 - EL CAMINO DEL ÉXITO EMPRESARIAL: DE NEGOCIANTE A EMPRESARIO CONSUMADO

En el Perú se aprecia un crecimiento económico sostenido y hay mayores y nuevas inversiones, entre ellas centros comerciales o malls y ampliaciones de centros comerciales. De igual modo se observa que alrededor de dichas inversiones aparecen nuevas MYPE's que representarán nuevas alternativas de compra para los consumidores, sin embargo es pertinente preguntarse ¿cuánto contribuyen estas inversiones a la calidad de vida de los peruanos?

Empezaremos recordando que para incursionar en el mundo de los negocios y empresas es menester cultivar aquello que en francés se llamó entrepreneur, en inglés se denominó Entrepreneurship y que en castellano traducimos como: Iniciativa empresarial; Capacidad de iniciar negocios que impliquen intercambio con beneficio; Se refiere a la persona que busca oportunidades de negocio sin estar vinculado a empresa alguna, por tanto crea su propio negocio, su propio puesto de trabajo; Los términos asociados son: emprendedor, emprendedurismo, auto emprendimiento. Más adelante surge el término Intrapreneurship, entendido como persona que trabaja para una empresa y busca oportunidades de negocio que beneficien a la empresa y a él.

Una vez verificado que somos emprendedores (bien sea mediante un test o haber realizado actividades que implicaron intercambio con beneficios), conviene tener en cuenta el Camino del Éxito Empresarial: de Negociante a Empresario Consumado, a través del modelo que me complace compartir con ustedes y que es el fruto de mi experiencia como investigador y consultor empresarial:

El primer nivel está conformado por la utilidad, que resulta siendo la atracción a la actividad empresarial y surge el negociante, es decir la persona que se preocupa excesivamente de ganar dinero u obtener beneficios en cualquier actividad, aquella que identifica una necesidad y la percibe como una oportunidad, aquella que satisface la necesidad en forma rápida y aproximada, y principalmente es la persona a quien le atrae la utilidad a obtener. El asunto es que muchas veces la atracción resulta siendo atracción fatal lo que lleva a que estas personas negociantes se vuelvan inescrupulosas y adulteran los productos o los ingredientes o los componentes, con lo cual terminan estafando a los compradores o atentando contra la salud pública y disminuyendo la calidad de vida. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

El segundo nivel de desempeño empresarial está conformado por la rentabilidad, que resulta siendo el crecimiento de la actividad empresarial donde el negociante está interesado en generar utilidad respecto a los activos utilizados y simultáneamente tiene afán de superación, por tanto surge el innovador, quien es la persona que altera o cambia las cosas introduciendo novedades (mejoras en las forma de uso de las cosas), además tiene carácter aventurero, suele empezar con criterio de prueba-error y crece hasta innovación y desarrollo, sobretodo aplica nuevas ideas, conceptos, productos y prácticas con la intención de ser útiles para: disminuir costos, disminuir reprocesos, aumentar productividad e incrementar competitividad. El asunto es que a veces se producen crecimientos desmedidos que obnubilan el criterio empresarial y el emprendedor podría caer en excesos como abrir varios puntos de venta que luego resulta complicado controlarlos sin delegar, lo que lleva a que estos innovadores incurran en demasiada variabilidad de los procesos y de la calidad de los productos. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

El tercer nivel de desempeño empresarial está conformado por la satisfacción con Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que resulta siendo la Trascendencia de la actividad empresarial donde el negociante innovador se

vuelve altruista-benefactor que es la persona con actitud de servicio aceptada y querida de buen agrado, manifestada como esmero y complacencia en el bien ajeno, aun a costa del propio, y por motivos puramente humanos; también es entendida como sacrificio personal por el beneficio de otros y diligencia en procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio; y finalmente el altruismo es una manifestación de la visión empresarial. El asunto es que a veces el exceso de altruismo genera conflictos con el cónyuge, hijos y parientes que tienen derecho a usufructuar dichos bienes. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el cuarto nivel de desempeño empresarial tenemos al emprendedor que es una persona que atiende a la utilidad y a la rentabilidad, por tanto Identifica oportunidades de negocio; Estudia qué tipo de recursos son necesarios para aprovechar la oportunidad detectada. Suele distinguir entre: recursos necesarios (imprescindibles) y recursos optimizantes (ideales); Controla los recursos, bien sean de él o de terceros. Sabe muy bien que el control es el mismo en una empresa privada y en una pública; Gestiona los recursos, mirando más a cómo consigue el emprendedor poder e influencia, y también cómo consigue entender y organizar una serie de contratos que pueden ser sofisticados pero que le permiten manejar recursos; Cosecha las oportunidades y también los mecanismos cuando se fracasa. La posibilidad del fracaso la ve lejana, y más bien analiza casos de empresarios que habiendo fracaso continúan emprendiendo. Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de satisfacción, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el quinto nivel de desempeño empresarial tenemos al gestor de negocios que es la persona capaz de realizar actos de administración de negocios ajenos, luego extendidos a toda clase de defensa de intereses ajenos, a veces sin haber recibido encargo de su titular, y en algunos casos, contra su voluntad.

Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de rentabilidad, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el sexto nivel de desempeño empresarial tenemos al patrocinador que es la persona o entidad que paga los gastos de una actividad determinada, generalmente con fines publicitarios a cambio. Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de utilidad, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el séptimo nivel de desempeño empresarial tenemos al empresario consumado que es la persona que formaliza su negocio, busca generar utilidad, rentabilidad y satisfacción del consumidor/usuario, contribuye a la calidad de vida (entiende y aplica la RSE como GANAR Y COMPARTIR). Además, tiene espíritu de hacedor, espíritu de ganador, cultiva valores, contribuye a la calidad de vida, al bienestar social, planifica, organiza, dirige, controla y posee inteligencia emocional.

El empresario consumado es una persona que cree en la grandeza de sus sueños y los hace realidad, porque está convencido que sí se puede. Tiene tenacidad y confianza en sí mismo lo que le impulsa a perseguir con ardor, vehemencia y pasión la realización de sus proyectos poniendo fe y empeño en cada paso que da para la consecución de éstos y asumiendo los retos con pensamiento positivo y una extraordinaria confianza en sí mismo. Minimiza el temor al riesgo tomándolo como algo normal que debe ser controlado con trabajo de buena calidad. Tiene paciencia y tolerancia suficientes para esperar los frutos de su arduo trabajo soportando las adversidades. Tiene aguda responsabilidad social orientada a generar fuentes de empleo y de ingresos entre sus conciudadanos que coadyuvan al desarrollo sostenible de sus comunidades. Tiene deseo de autorrealización que busca dinero como buen estímulo y además busca la alegría que produce la satisfacción del sueño realizado.

Por tanto, ante el aluvión de inversiones en las regiones nos corresponde llamar a reflexión: pensar en la utilidad, ponerle inteligencia a las emociones, elaborar productos útiles, buscar recursos mínimos y más adelante los recursos optimizantes, iniciar el negocio, propiciar el crecimiento del negocio y formalizarlo, aferrarse a la idea de convertirse en empresario consumado.

Anímense a mejorar su vida personal y laboral, atrevanse a generar utilidad, rentabilidad y satisfacción con responsabilidad social empresarial y así mejorar la calidad de vida en el Perú.



Modelo propuesto por AL TOQUE

23 - ¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN?

El Ser humano está en la tierra para mejorar y perfeccionarse, por ello es que desde que nacemos buscamos la superación permanente, al estilo "... hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy" o kaizén (mejora continua).

Es así que nos proponemos pasar de lo malo a lo bueno, de la pérdida a la utilidad, de la ineficacia a la eficacia, de la ineficiencia a la eficiencia, de lo anterior a lo nuevo, de lo emocional a lo racional, del subdesarrollo al desarrollo, del orden de la naturaleza u orden del caos hacia el orden del orden u orden establecido por el hombre.

Y surge la Administración como profesión, como una ciencia de segundo orden o ciencia inexacta que en forma ecléctica intenta ayudar al ser humano para pasar del caos a la excelencia, donde encuentra vicios cultiva valores (orden, limpieza, puntualidad, responsabilidad, afán de superación, amor al trabajo, respeto a los demás, respeto a leyes y reglamentos, honestidad, afán por el ahorro e inversión), propicia la responsabilidad social, sus acciones se realizan con criterio proactivo, con firmeza, con inteligencia emocional, con creatividad, con una percepción positiva capaz de ver oportunidades en vez de problemas.

Entonces la Administración tiene como finalidad asignar los recursos buscando que los resultados de la decisión reporten una superación de la situación anterior y para ello se vale del binomio pensamiento-acción, es decir un proceso que empieza con la planificación (visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes de acción, cronogramas, presupuesto), a continuación la organización (división del trabajo en tareas, establecimiento de relaciones jerárquicas entre las personas que realizan las tareas, mecanismos de coordinación, ambientes de trabajo y trabajadores), luego la dirección (estilo de trabajo que va desde el autoritario hacia la participación, la forma de motivar al personal) y finalmente el

control (que implica establecer estándares o indicadores deseados, luego medición del desempeño y finalmente ofrecer reconocimiento cuando el desempeño iguala o supera los estándares o indicadores deseados).

En el Perú la carrera profesional de la Administración tiene apenas medio siglo de antigüedad, razón por la cual todavía existen personas que la ignoran o rechazan, que creen que cualquier profesional es capaz de dirigir cualquier organización.

Afortunadamente cada vez más es mayor el número de personas que creen lo contrario y estudian Administración bien sea a nivel de pregrado o de postgrado, enhorabuena pues la sociedad lo requiere principalmente ahora que urge percibir oportunidades en vez de problemas.

Y así como existen médicos y “curanderos” que curan personas, también existen Licenciados en Administración y “administradores” que curamos organizaciones. Y de la misma manera en que las personas inteligentes prefieren a los médicos en vez de los “curanderos”, también existen organizaciones inteligentes que contratan Licenciados en Administración en vez de “administradores”.

Un Licenciado en Administración ha sido formado para tomar decisiones conducentes a mejora continua, a la generación de rentabilidad, al incremento del nivel de la calidad de vida o el índice de desarrollo humano, para que se beneficien las personas con productos de buena calidad capaces de satisfacer necesidades y para que se beneficien simultáneamente los promotores o propietarios recuperando su inversión y generando renta que les reporte satisfacción. Como vemos, el Licenciado en Administración está formado para lograr que prevalezcan el Bien Común sobre el bien particular, el criterio “ganar-ganar” sobre “ganar-perder” o “perder-perder” o “perder-ganar”, el largo plazo

sobre el corto plazo, la eficacia, la rentabilidad sobre la utilidad, el crecimiento sostenible sobre el crecimiento variable.

En efecto, la sociedad se beneficia cuando las organizaciones contratan Licenciados en Administración y se beneficia mucho más cuando se apoya el accionar del Colegio de Licenciados en Administración que está llamado a regular el ejercicio profesional del Licenciado en Administración, a generar confianza en la gestión de las organizaciones. En consecuencia, un Licenciado en Administración bien formado es aquel que se colegia para ejercer su profesión y las organizaciones respetuosas de sus clientes contratan Licenciados colegiados, pues ello aumenta la probabilidad de ir por el camino de la mejora continua, de la superación permanente.

En resumen: el entorno que vivimos se caracteriza porque ha generado cambios de gran impacto, es urgente adaptarnos buscando oportunidades en vez de problemas, encontrar lo bueno dentro de lo que aparenta ser malo, seguir el camino de la formalización pues ofrece seguridad en el corto, mediano y largo plazo, animarnos a convertirnos en ciudadanos globales lo cual implica ver la nueva realidad con mente abierta y con criterio de inclusivo. El desarrollo económico de nuestro querido Perú está “a la vuelta de la esquina”.