

# ¿ Qué hay de nuevo en los Negocios Globalizados ?

Daniel Alvarez Bravo

[dab.consultas@gmail.com](mailto:dab.consultas@gmail.com)



522-8966



9-867-9583

# Agenda

- Modelos Clásicos de Negocios.
- Nuevos Paradigmas de Negocios.
- Retos de la Competitividad.
- Brecha Digital – Estadísticas - ¿ Soluciones ?
- ¿Micro, Pequeña o Mediana Empresa?.
- Roles de las Pequeñas y Medianas Empresas.
- Reportes estadísticos – Tendencias.

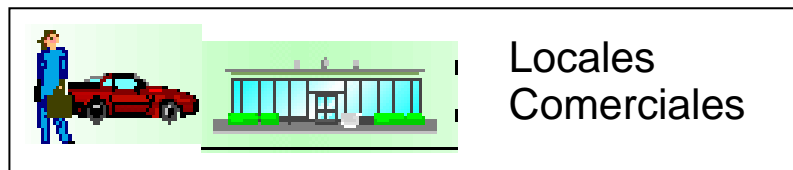
# Comercio Tradicional vs. Comercio Electrónico

## Compradores

### Problemas

- Tiempo
- Incomodidad
- Limitada selección de productos
- Mayores costos (Transporte y oportunidad)

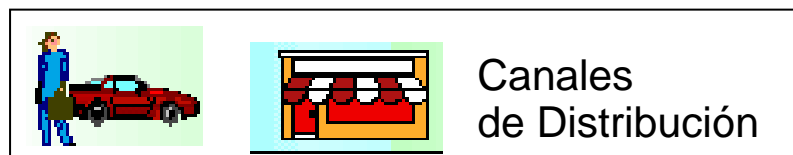
- Ahorro en tiempo y dinero
- Mayor comodidad del comprador
- Mejor selección de productos



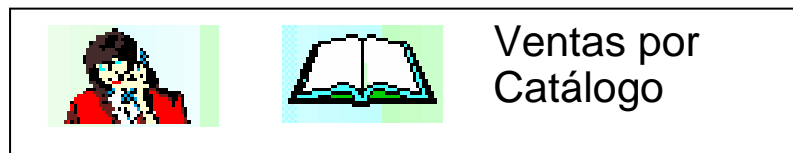
Locales Comerciales



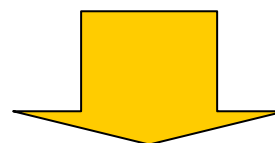
Venta Directa



Canales de Distribución



Ventas por Catálogo



## Vendedores

### Problemas

- Gran Inversión Inicial
- Altos costos operativos
- Creciente presión de la competencia

- Reducción de costos
- Alcance a más clientes

## CAMBIOS ESTRATEGICOS

- ◆ SUCURSALISMO
- ◆ SERVICIO TECNICO
- ◆ STATUS QUO
- ◆ PROBLEMAS AMENAZAS
- ◆ LIDERAZGO AUTOCRITICO
- ◆ DECISIONES VERTICALES
- ◆ TAMAÑO DE LA EMPRESA
- ◆ IMPORTANCIA ORGANIGRAMA
- ◆ CONOCIMIENTO COMPLETO
- ◆ COMUNICACIÓN LIMITADA
- ◆ BASES DE DATOS CLIENTES
- ◆ LECTURA FILTRADA
- ◆ ADMINISTRACION CIENTÍFICA

- ◆ FRANCHISING
- ◆ CALIDAD ASEGURADA
- ◆ CAMBIO Y MEJORA PERMANENTE
- ◆ PROBLEMAS OPORTUNIDADES
- ◆ LIDERAZGO COMUNICACIONAL
- ◆ DECISIONES POR LIDERAZGO
- ◆ NEURONAS ACTIVABLES
- ◆ IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA
- ◆ CONOCIMIENTO JUSTO
- ◆ COMUNICACIÓN TOTAL
- ◆ REDES PERSONALES
- ◆ LECTURA DE VALOR AGREGADO
- ◆ GERENCIAMIENTO DEL CAMBIO

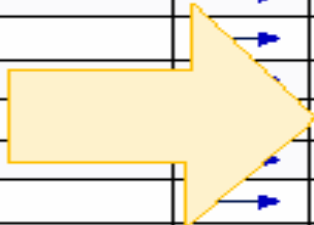
# Paradigmas

Para Peter Drucker, el nuevo paradigma se llama la Sociedad Post Capitalista; para Daniel Bell, la Sociedad Post Industrial. Taichi Sakaiya lo denomina la Sociedad del Conocimiento. Alvin Tofler la reconoce como La Tercera Ola. Peter Senge habla de Era Digital.

¿Vivimos una época de cambios o un cambio de época ?.

EN  
RESUMEN

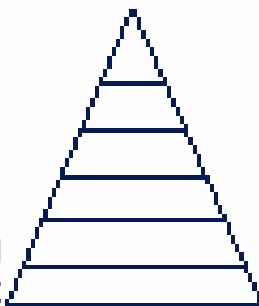
Sociedad Industrial	—▶	Sociedad del Conocimiento
Tecnología Forzada	—▶	Alta Tecnología
Economía Nacional	—▶	Economía Mundial
Corto Plazo	—▶	Largo Plazo
Centralización	—▶	Descentralización
Ayuda Institucional	—▶	Auto-Ayuda
Democracia Representativa	—▶	Democracia Participativa
Jerarquías	—▶	Redes de Trabajo
Norte	—▶	Sur-este-oeste
Una de dos opciones	—▶	Opción Múltiple
Controlar el Poder	—▶	Facilitar el despliegue del Poder
Estructura Rígida	—▶	Flexibilidad Estructural
Mecánico	—▶	Orgánico
Resolución	—▶	Anticipación-Prevención
Reactivo	—▶	Proactivo
Responder a lo Urgente	—▶	Atender lo Importante
Sí o No	—▶	Depende
Hacerlo Todo	—▶	Habilitar Todo
Dirigir a Otros	—▶	Conocerse a Sí Mismo
Liderar a Seguidores	—▶	Entrenar a Líderes
Controlar los Sentimientos Propios	—▶	Expresar el Sentir desde lo Propio
Centrarse en Sí Mismo	—▶	Centrarse en el Otro
Cultura Isleña	—▶	Cultura Continental
Egocentrismo	—▶	Relación de Colaboración y Ayuda
Hablar	—▶	Escuchar
Pasado, Presente y Futuro	—▶	Ahora
Vida Amada	—▶	Amar la Vida
Individuos	—▶	Personas
Cargos en un Organigrama Muerto	—▶	Roles Vivos Organizados



## ESTRUCTURAS EMPRESARIALES

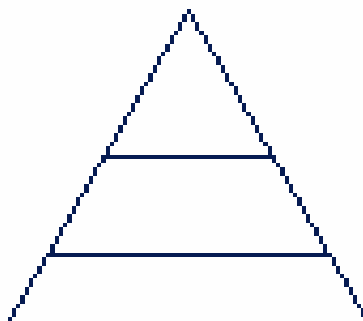
### EJECUTIVO ESTRUCTURADO

Rightsizing  
Downsizing  
Outsourcing  
Reingenieria  
Benckmarking  
Empowerment



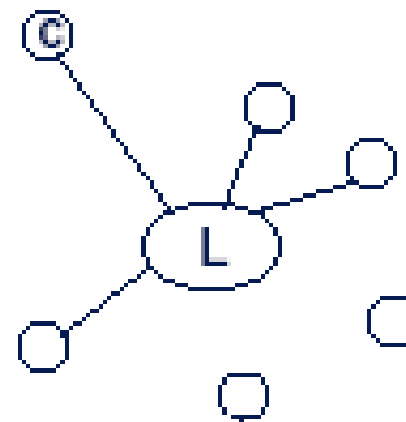
Cartesiana o Jerárquica

### EJECUTIVO INTRAPRENEUR Empresario Interno



Plana o de Valor Agregado

### ENTREPRENEUR



Circular-Empresa  
del conocimiento

# Ejercicio

¿Cuáles son las principales tendencias y cambios que producirán alto impacto sobre las organizaciones, específicamente en las áreas de recursos humanos y en los seres humanos a ellas relacionados? Haga su evaluación tomando en cuenta las siguientes dimensiones: económica, social, política, tecnológica, informática, legislación, orden mundial.

**El empresario o gerente debe actuar en el 2006 pero pensar en el 2011 cuando menos. (Universidad del Pacífico)**

**¿ E-Manager?**



# Económica

Globalización de las economías, falta de identidad de los productos, se le agrega valor a las antiguas invenciones ya que no hay nuevas, los productos tienen poca vida útil, necesidad de producir cada vez a menor costo, el conocimiento se transforma en la principal herramienta económica.

Todo esto con un Ser Humano desconcertado. Sin la preparación necesaria ni suficiente para acortar la brecha digital, acostumbrado a vivir en una sociedad lineal, cartesiana y fabril, en la cual todo era predecible.

# Social

Integración étnica, división de los países, valorización de las minorías, salida de la gente de las ciudades entre varias causales por el Teletrabajo y por el desarrollo del conocimiento.

Grandes oportunidades para quienes deseen cambiar y grandes problemas para los que se aferren a los viejos paradigmas (Costo e Impacto Social). El empleo de 8 a 16 horas agoniza y surgen nuevas formas de trabajar.

# Política

División de los partidos políticos en fracciones flexibles con diversidad de opiniones entre ellas, pero que siguen unidas bajo un nombre.

Sigue la tendencia de las personas a no valorar la labor política, mientras no se ajusten estos a los nuevos modelos de gestión y a los nuevos paradigmas.

# Tecnológica

La tecnología se continuará desarrollando a niveles geométricos, desplazando gran cantidad de trabajos que ocupan mano de obra poco neuronal (Impacto Social).

Las empresas continuarán en un proceso creciente subcontratando la tecnología a empresas expertas, ya que el cambio y el avance tecnológico será tan rápido que será difícil desarrollarlo internamente.

# Informática

El computador ya nos demostró claramente que el 90% de lo que estamos haciendo lo puede hacer dejándonos a los seres humanos, la creatividad, la innovación, las emociones y las pasiones, fuente inspiradora de nuevas creaciones, que ningún computador podrá igualar.

El problema es que nos resistimos a admitirlo y todavía no le sacamos el provecho a este dispositivo.

# Orden Mundial

Los países se dividen en los que se desarrollan a través del conocimiento y los que aún creen que en la industrialización (Brecha?).

Los países que se destacarán, sin importar su tamaño, posición geográfica, poderío militar, serán los que desarrollen la capacidad intelectual y neuronal de su gente.

En síntesis, el capital de un país son las neuronas activables de su gente, la "ingeniería humana".

**¿Cuales serán los grandes desafíos que las organizaciones y sus ejecutivos enfrentarán en los próximos 5/10 años?**

**Tornar organizaciones más pequeñas, humanas, neuronales (atomizadas) y donde los ejecutivos aprendan a ser flexibles, tolerantes a la incertidumbre con la que se mueven los negocios (rompiendo paradigmas) , con capacidad de crear, con detonadores automáticos frente al cambio, con conocimiento justo, preciso, a tiempo - o sea un conocimiento renovable y adaptable en forma diaria, permanente, capaz de responder automáticamente al cambio en una ambiente de COMPETITIVIDAD.**

# Competitividad

“La competitividad puede definirse como la capacidad o habilidad de las empresas, ramas o sectores para generar, en un contexto de competencia globalizada (nacional e internacional) niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores (recursos) sobre bases sostenibles”

“En términos más sencillos, es la capacidad de ocupar (y liderar) los espacios mas dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores”



# Requisitos de la Competitividad

- Satisfacer las necesidades del cliente + Valor agregado (Bancos-colas-sillas).
- Mejorar “permanentemente” la calidad del Bien o servicio.
- Minimizar tiempos y costos.
- Creatividad e innovación.
- Trabajo en equipo.
- Capacitación permanente.

# Competitividad según M.Porter



**LA COMPETENCIA HACE EMPRESAS COMPETITIVAS**

# La Competencia

- Conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a las de nuestra empresa o producen bienes sustitutos (que sustituyen en el consumo a nuestros productos).
- ¿Es competencia directa o indirecta?
- Si deseamos tener éxito debemos conocer ambas, así como su estrategia de ventas y los mercados que atienden. (¿Benchmarking?, ¿Resizing?).

# **La Competencia - Ejercicio**

## **Mercado de Gaseosas**

# Preguntas Clave sobre Competencia

- ¿Quiénes y cuántos competidores tenemos?
- ¿Quién es líder y por qué?
- ¿Qué participación tienen nuestros competidores en el mercado?
- ¿Cuáles son sus niveles de ventas, producción, empleo, capital?
- ¿Cómo han evolucionado y en qué tiempo?
- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Quiénes son sus principales clientes?
- ¿Existe alguna integración entre los competidores y sus proveedores?
- ¿Cuáles son sus canales de distribución?
- ¿Cuáles son sus áreas de influencia?
- ¿Hay segmentación en el mercado?
- ¿Se utiliza mucha publicidad y de que tipo?
- ¿Qué estrategia de ventas tienen?
- ¿Trabajan con el sector informal?
- ¿Cuáles son los principales productos de nuestros competidores?
- ¿Los clientes están satisfechos con nuestros competidores?

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA





—¿Qué camino debo seguir? - preguntó Alicia

— Según a donde quieras llegar - observó el Gato -

— Me es absolutamente igual un sitio que otro...- dijo Alicia.

— Entonces también da lo mismo un camino que otro- añadió el Gato.

El que no sabe donde está,  
seguro que está perdido.  
Y el que no sabe adonde va,  
seguro que llega al lugar equivocado.

**¿A QUE QUIERE JUGAR?**  
**...USTED DECIDE**





## ¿En qué consiste la Planificación Estratégica?

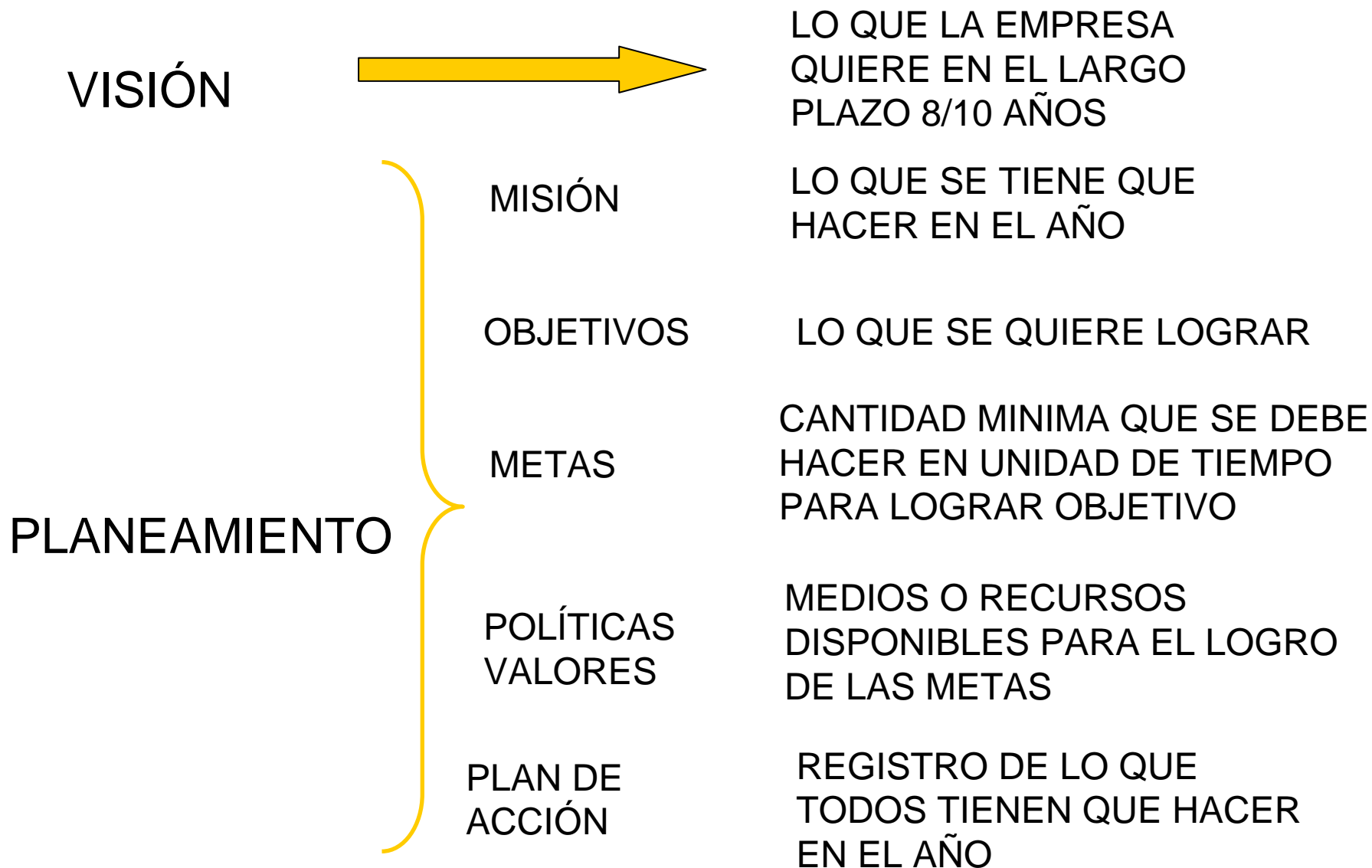
- Saber lo que debemos hacer = Misión
- Determinar claramente los factores clave de éxito de la organización.
- Conocer la situación actual = Diagnóstico
- Definir la situación deseada = Visión futura
- Determinar el camino para llegar de la situación actual a la situación deseada = Estrategia.

## ¿Por qué es tan importante PLANIFICAR (especialmente en países latinoamericanos)?

- Porque somos asistemáticos
- Porque somos “cortoplacistas” (inmediatistas)
- Porque creemos (nos apoyamos) demasiado en la improvisación
- Porque no podemos COMPETIR con estas características.

Estas características producen un círculo vicioso que nos lleva a estar siempre “detrás” de los problemas y a progresar muy lentamente.





# Etapas del Planeamiento Estratégico (1)

¿Quiénes somos y por qué estamos aquí?



## 1ra DECISION ESTRATEGICA CORPORATIVA:

### LA VISION

¿Qué quiere ser cuando sea grande?



## 2da DECISION ESTRATEGICA CORPORATIVA:

### LA MISION

Describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su Visión.

Especifica cuál es su razón de ser o su propósito





**“La VISION es el puerto al que queremos llegar. La MISIÓN es lo que debemos hacer para navegar hasta allí. Los OBJETIVOS son los instrumentos que nos permiten mantener la rectitud del rumbo.”**

*Harold Colina - Consultor General*



# Objetivos

● Ayudan a determinar si se está teniendo éxito en el logro de la misión. Deben ser:

- Relevantes.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Realistas.



● Ejemplo:

**Misión:** Ampliar la base de clientes.

**Objetivo:** Incrementar las ventas a nuevos clientes en un 10% en el primer año.



## Por que fallan los procesos de planificación

- ➔ No se genera una sensación de urgencia
- ➔ No se genera una alianza para el cambio
- ➔ No se genera una visión de futuro común
- ➔ No se comunica adecuadamente la Visión
- ➔ No se atacan los obstáculos para la nueva visión
- ➔ No se planea sistemáticamente la aparición de triunfos de corto plazo
- ➔ Se declara la victoria muy temprano

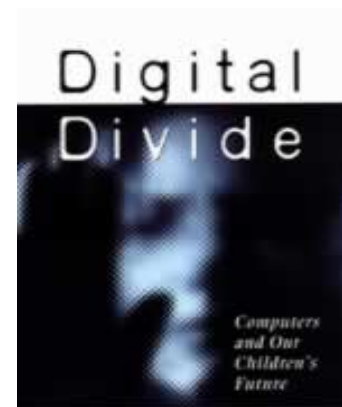
**¿ Es importante el Análisis FODA ?**

## PYMEs: Una nueva Cultura de Gestión

Entorno para los e-Negocios - La Brecha Digital – El Desafío

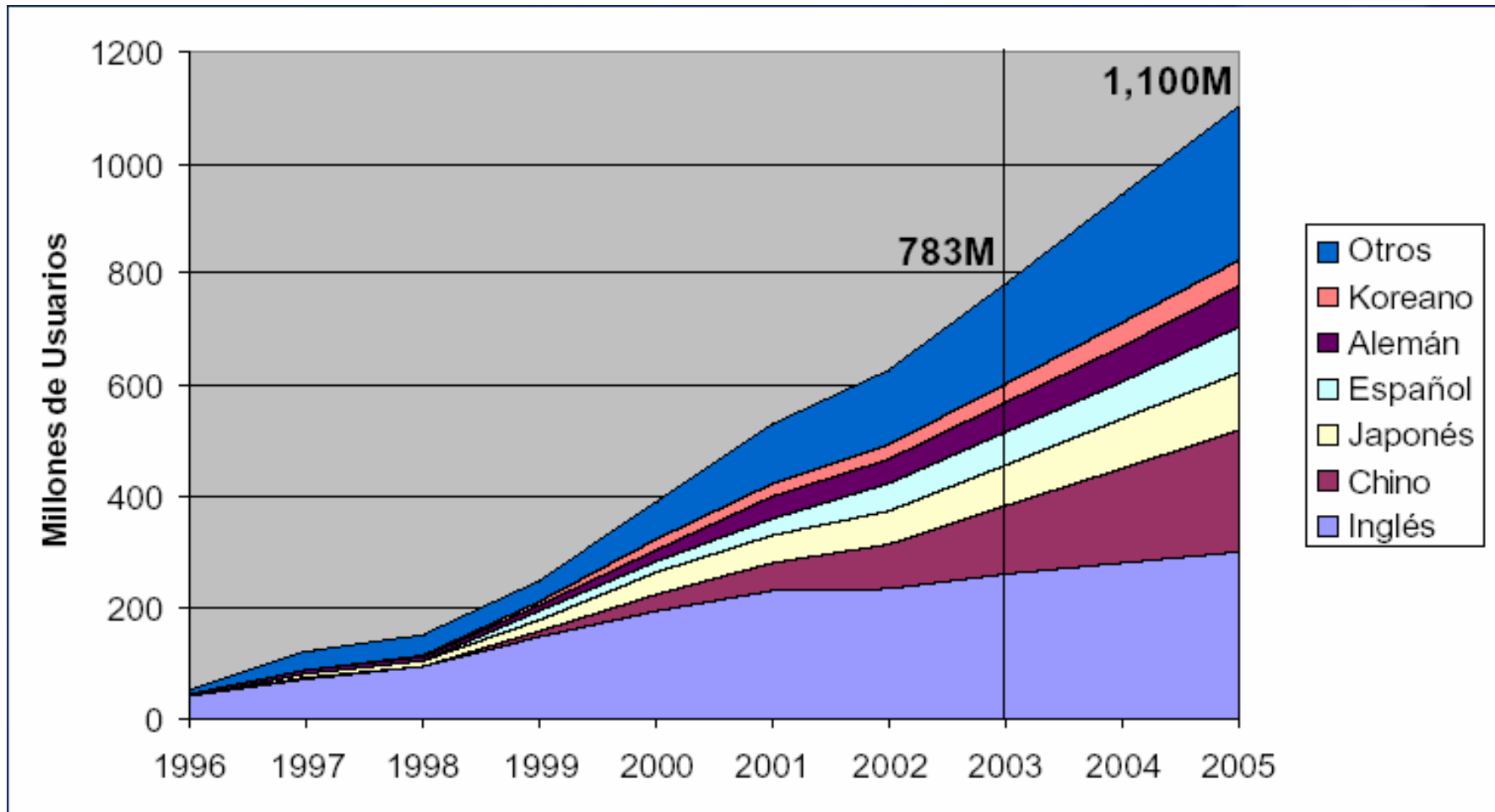
La **brecha digital** se define como la separación que existe entre las personas (comunidades, estados, países...) que acceden y utilizan las Nuevas Tecnologías de la Información y aquellos que no tienen acceso a las mismas.

El riesgo es que los países menos desarrollados se conviertan en los países menos conectados.



David Bolt and Ray Crawford

# Internet: Usuarios a nivel mundial



Fuente: Global Internet Statistics, Evolution of Online Language populations 2005

# El comercio electrónico en el mundo (en miles de millones de US\$)

REGION	2000	2001	2002	2003	2004
AMERICA DEL NORTE	509,3	906,8	1.495,2	2.339,0	3.456,4
ASIA - PACIFICO	53,7	117,2	286,6	724,2	1.649,8
EUROPA OCCIDENTAL	87,4	194,8	422,1	853,3	1.533,2
AMERICA LATINA	3,6	6,8	13,7	31,0	81,8
RESTO DEL MUNDO	3,2	6,2	13,5	31,5	68,6
TOTAL	657,2	1.231,8	2.231,1	3.979,0	6.789,8

Fuente: Forrester Research, Forrester Findings, [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

**Panorama de la Empresa – Difusión y uso de las TIC - Argentina**

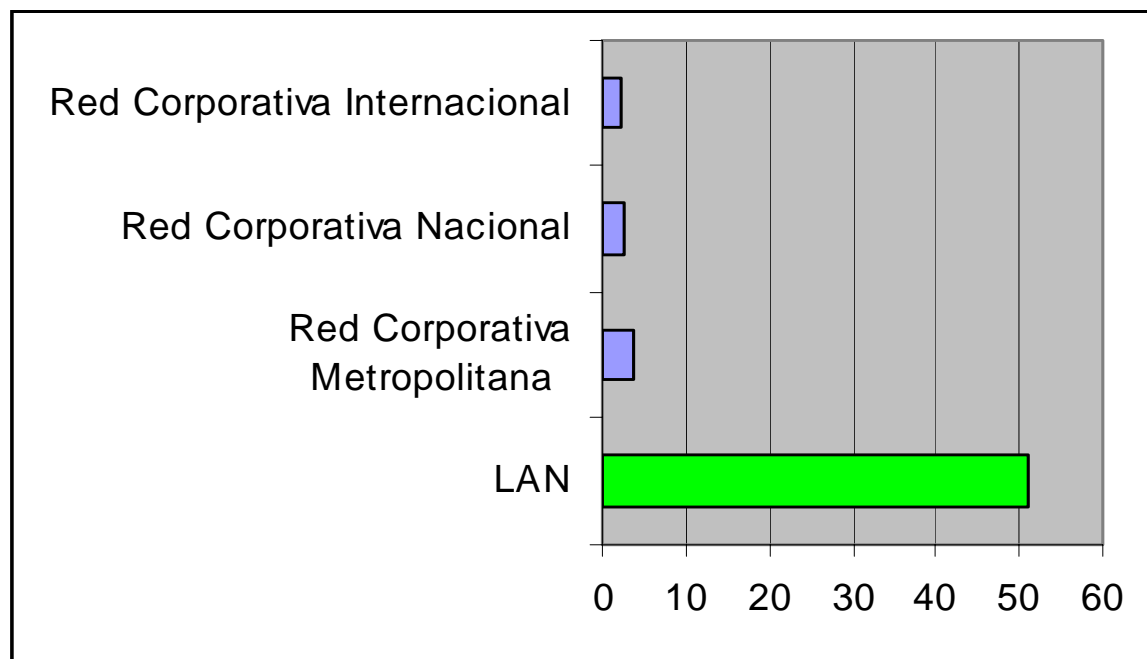
<b>Difusión y Uso de las TIC en Actividades de Gestión (en %)</b>			
<b>Indicador</b>	<b>Grandes</b>	<b>Medianas</b>	<b>Pequeñas</b>
<b>Firmas que utilizan teléfonos celulares</b>	99.1	<b>92.9</b>	<b>71.0</b>
<b>Firmas que utilizan correo electrónico</b>	99.1	<b>98.1</b>	<b>74.8</b>
<b>Firmas que poseen acceso a Internet</b>	100.0	<b>98.9</b>	<b>83.1</b>
Firmas que poseen página Web	87.2	<b>73.6</b>	<b>53.3</b>
Firmas que poseen página Web con información institucional	84.4	<b>65.6</b>	<b>42.6</b>
Firmas que poseen página Web con información comercial	78.0	<b>62.0</b>	<b>43.6</b>
Firmas que actualizan periódicamente su página Web*	72.6	<b>51.7</b>	<b>38.7</b>
Firmas que utilizan Intranet	85.3	<b>60.9</b>	<b>27.4</b>
Firmas que utilizan Extranet	30.2	<b>13.8</b>	<b>9.3</b>
* Porcentaje sobre firmas con página Web			

Fuente: SENICT, 2004

**Panorama de la Empresa – Difusión y uso de las TIC - Perú**

**Redes en las empresas**

Tipo de red	Cobertura
Red de área local	51,1%
Red corporativa metropolitana	3,6%
Red corporativa nacional	2,5%
Red corporativa internacional	2,4%

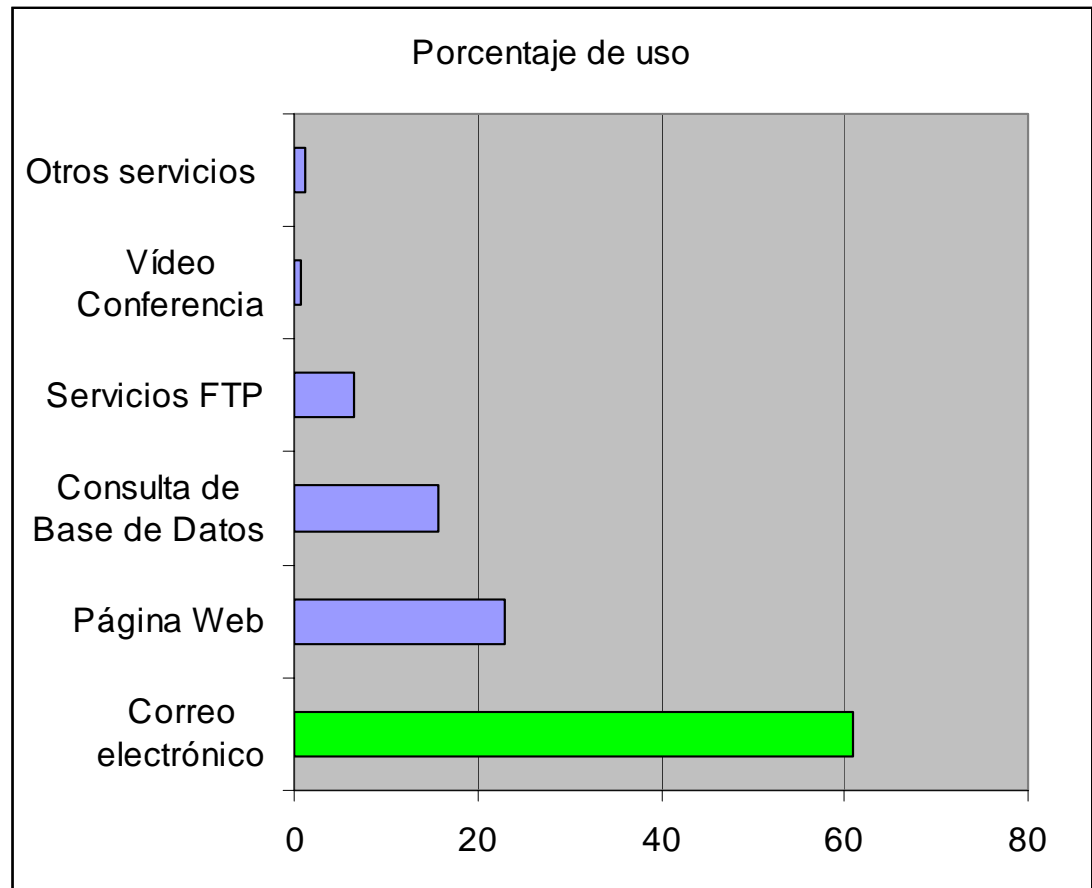


**Fuente: Actualización del Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en Perú.** Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Diciembre 2004.

## Panorama de la Empresa – Difusión y uso de las TIC - Perú

### Servicios de Internet más difundidos

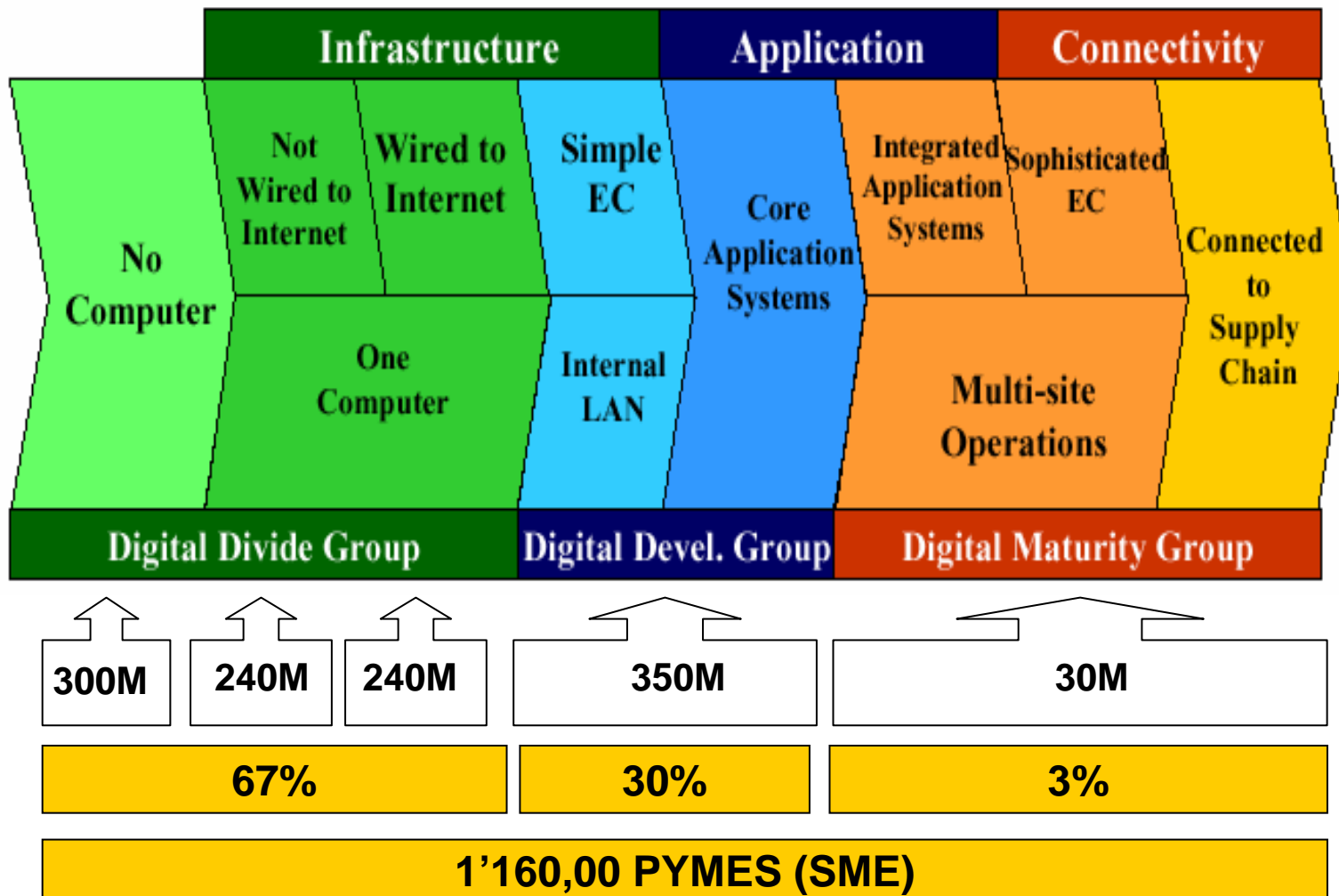
Servicios Internet	de	Porcentaje de uso
<b>Correo electrónico</b>		<b>60,9%</b>
Página Web		22,9%
Consulta de Base de Datos		15,6%
Servicios FTP		6,5%
Vídeo Conferencia		0,8%
Otros servicios		1,2%



Fuente: **Actualización del Impacto de las Tecnologías de la Información y Comunicación en Perú**. Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Diciembre 2004.

CISA, Taipei, TW, 2006

# Ciclo de vida e-Business – PYME's





# Pirámide Tecnológica



# Características de las PYMES

## ● LIMITACIONES

- Producción Limitada.
- Recursos escasos.
- Dependencia a un producto o mercado.
- Escaso acceso al crédito.
- Escasa cultura empresarial.
- Manejo de información insuficiente.
- Baja relación inversión / mano de obra.
- Procesos no integrados.

## ● VENTAJAS

- Flexibilidad de funcionamiento.
- Trato directo de jefe con su personal y clientes.
- Interacción entre los directivos y los clientes del exterior.

**El rol del Estado debe ser facilitador: ¿15 días?**

# El reto de las PYME's

*“Tener mercados más expandidos, tener mayor competitividad, es lo que ha permitido crecer a EE.UU. y crecer a la Europa integrada.”*

*“Un comercio internacional liberado, ya sea por acuerdos multilaterales o por los bilaterales que son estos TLC, tiene este propósito.”*

**\* Hernando de Soto (“El Comercio”, 20/08/2006).**

# Las PYMES, MYPES o MIPYMES

## Indicadores

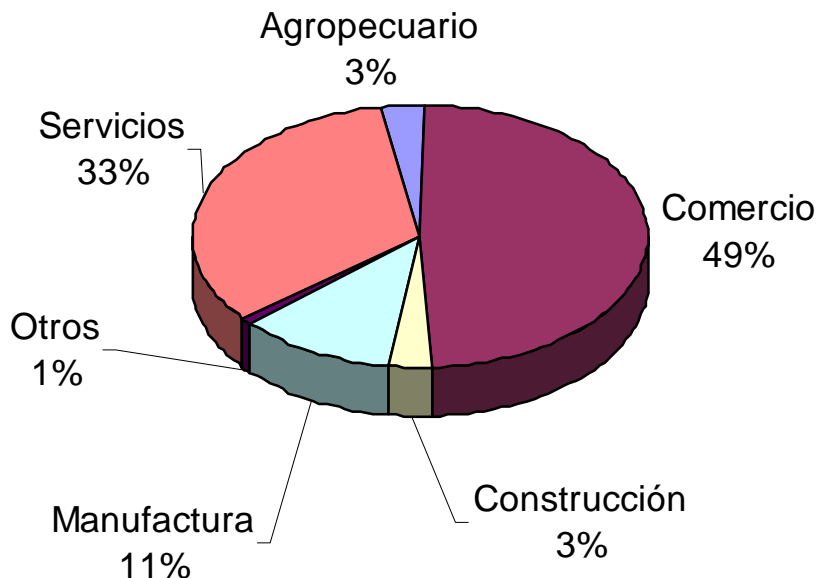
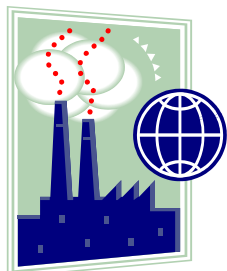
- Según el Ministerio de Trabajo, existen más de 2.5 millones de empresas en nuestro país.
- De las 659,046 unidades empresariales (formales), el **¡98.35%!**, pertenecen al sector de las micro y pequeñas empresas.
- Absorben alrededor del **80%** del empleo y captan solo el 8% de los créditos del sector financiero.
- Pero se estima que solo aportan el **42%** del PBI.
- Solo el 18% posee RUC.
- De estas 659,046 unidades empresariales solo menos de 4,000 exportan.

# DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS FORMALES

## Según rango de tamaño - A Noviembre 2004

Tipo	Nro. De Empresas	Porcentaje
Microempresa	622,209	94.41%
Pequeña empresa	25,938	3.94%
Mediana y grande	10,899	1.65%
<b>TOTAL</b>	<b>659,046</b>	<b>100.00%</b>

Distribución Porcentual de la MYPE según régimen tributario - Año 2004



# Identificándonos (\*):

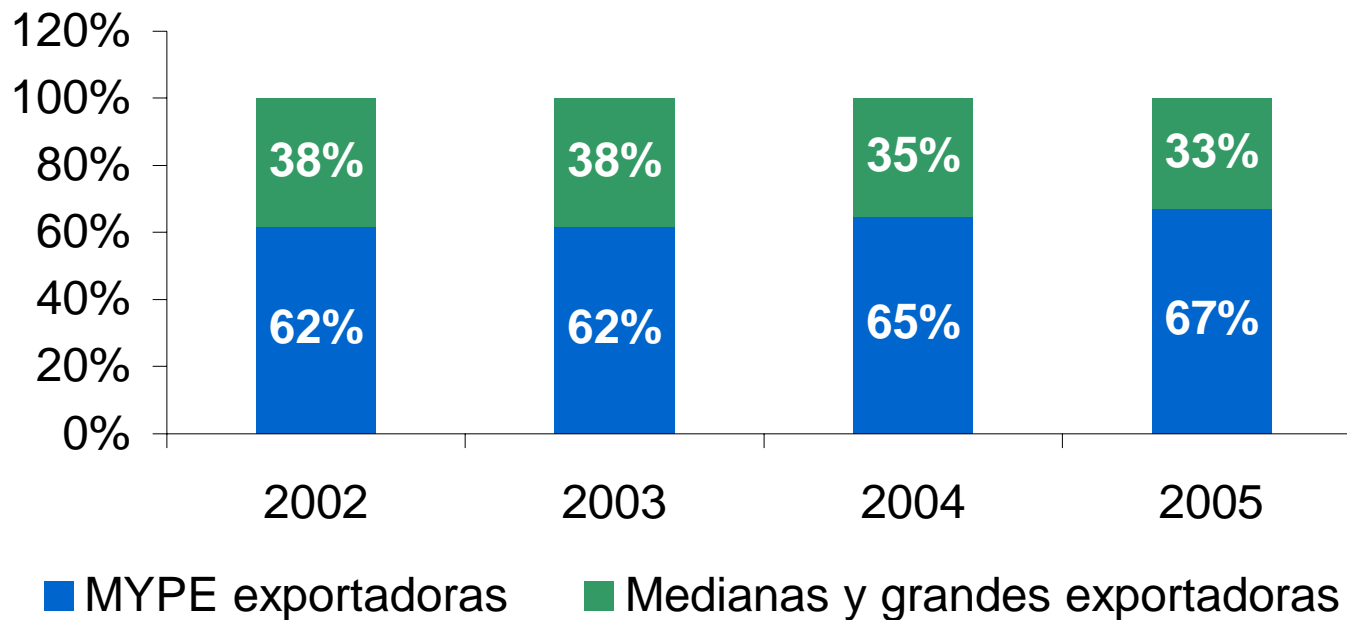
Tipo	Nro. Trabajadores	Nivel ventas Brutas anuales
Microempresa	De 1 hasta 10	Hasta 150 UIT (aprox. S/.495,000 - \$152,000)
Pequeña empresa	De 1 hasta 50	A partir de 150 UIT hasta 850 UIT (aprox. (S/.2,800,000 - \$863,000)
Mediana y grande	Mas de 51	Mas de S/.3,000,000

1 UIT = S/.3,400.00 NS. D.S. N° 176-2005-EF, fuente: SUNAT

(\*) Artículo 2 de la Ley de Promoción y Formalización de la Mype.

# MYPES exportadoras... en aumento

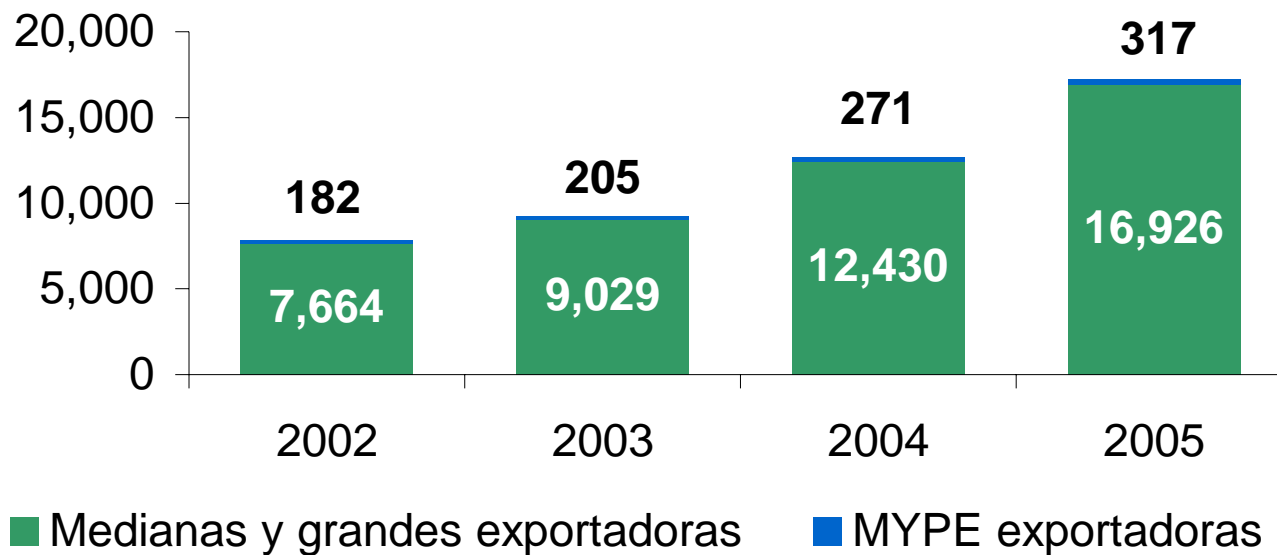
**MYPES exportadoras**  
(% del total de empresas exportadoras)



Fuente: PROMpyme, SUNAT.

# Pero...

**Monto exportado por MYPES  
(en millones de US\$)**

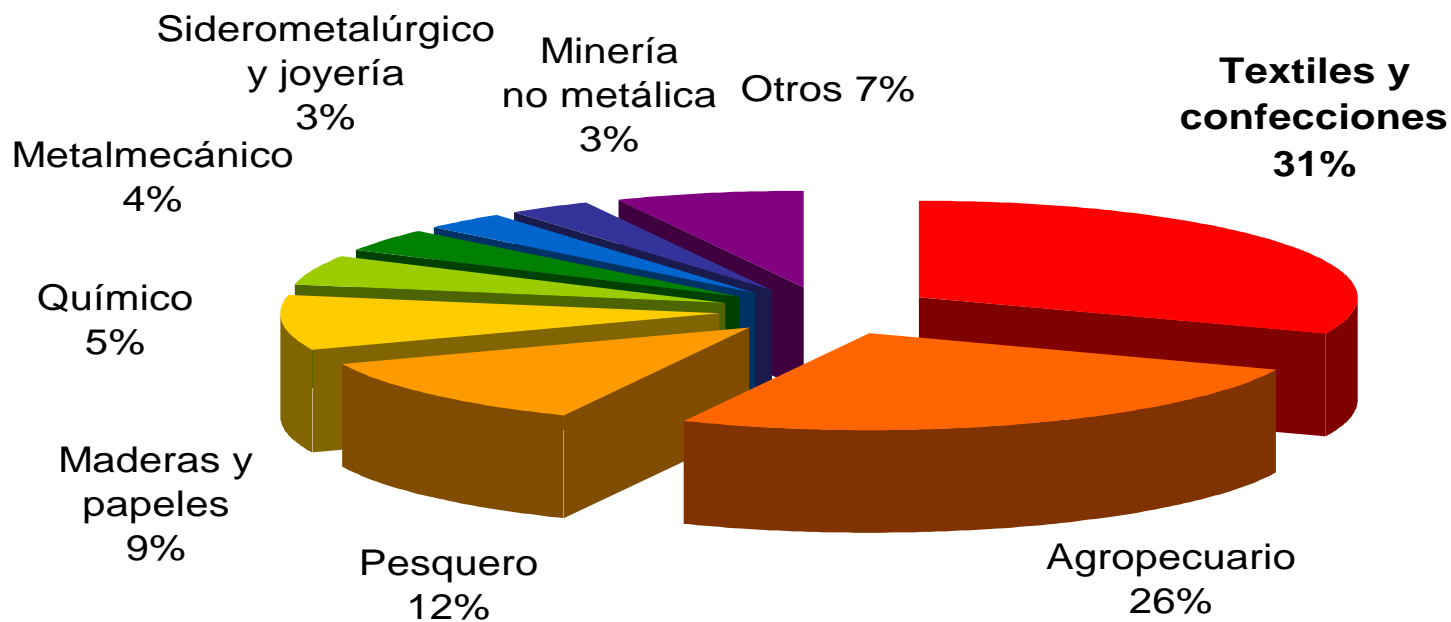


Fuente: PROMpyme.



# MYPES exportadoras: destaca el sector textil

**Exportaciones no tradicionales de MYPES por sectores - 2005**



Fuente: PROMpyme.

# Visión y misión PYMES

## ● Visión

*Unidades productivas de alto valor agregado, que generen trabajo sostenido y justo.*

## ● Misión

*Articulación productiva segmentada a través de la asociatividad competitiva, generando riqueza con responsabilidad social.*

# Análisis FODA

## ● Fortalezas

- Unidades productivas concentradas en conglomerados (clusters).  
Ejemplos:
  - Textil: **Gamarra** (12,500 U.P.)
  - Madera: **Villa El Salvador** (520 U.P.)
  - Calzado: **Trujillo** (El Porvenir, 1,550 U.P.)
  - Turismo: **Cuzco** (4,200 U.P.)  
Arequipa (4,000 U.P.)
  - Comercio: **Mercado Central** (11,350 U.P.)
  - Pesca artesanal: **Paita – Talara – Piura** (260 U.P.)
- Unidades productivas familiares.
- Creatividad comercial (adaptabilidad).

# Análisis FODA

## ● Fortalezas






- Materias primas competitivas en el mercado externo.
- Alta generación de mano de obra (barata).

## ● Debilidades






- Falta de tecnología de punta.
- Informalidad.
- Gestión / cultura empresarial deficiente.
- Falta de inversión en el sector.
- Carencia de marcas corporativas.
- **Producción no estandarizada.**
- **Falta de acceso a la información (Internet).**
- Falta de acceso al crédito.
- Desconfianza.
- Falta de respuesta rápida al mercado.

# Análisis FODA

## Oportunidades

-  Acuerdos comerciales.
-  Política arancelaria: reducción de aranceles.
-  Globalización.
-  Alta demanda de productos no tradicionales.
-  Organismos de cooperación internacional.

## Amenazas

-  Contrabando.
-  Producción a gran escala de potencias industriales.
-  Dumping.
-  Monopolios y oligopolios.
-  Falta de credibilidad del sector.

# El reto: competir en un mundo globalizado

## ● Problema de las MIPYMES:

● **Oferta exportable limitada.**

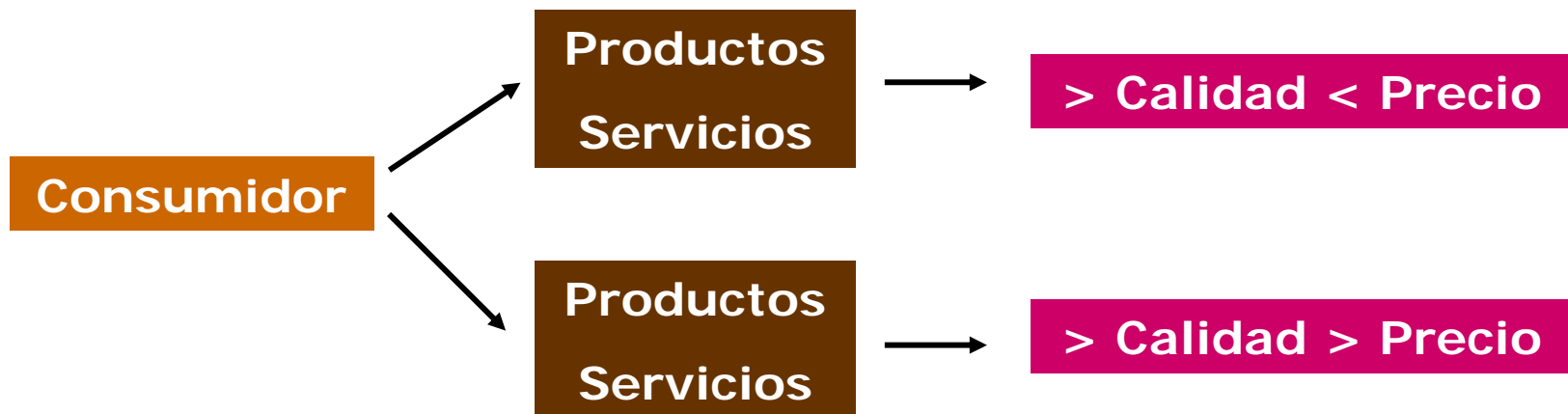
● Productos no cumplen con estándares de **calidad** internacionales.

● Si empresas quieren crecer: enfrentar el reto, pues nuestro **mercado interno es muy reducido.**

**Poca  
competitividad**

# El reto: competir en un mundo globalizado

- Las empresas deben ser cada día más competitivas.



- El reto de las MYPES: encontrar estos mercados (Business Intelligence? – “Inteligencia de Negocios”).

# ¿Cómo enfrentar el reto?

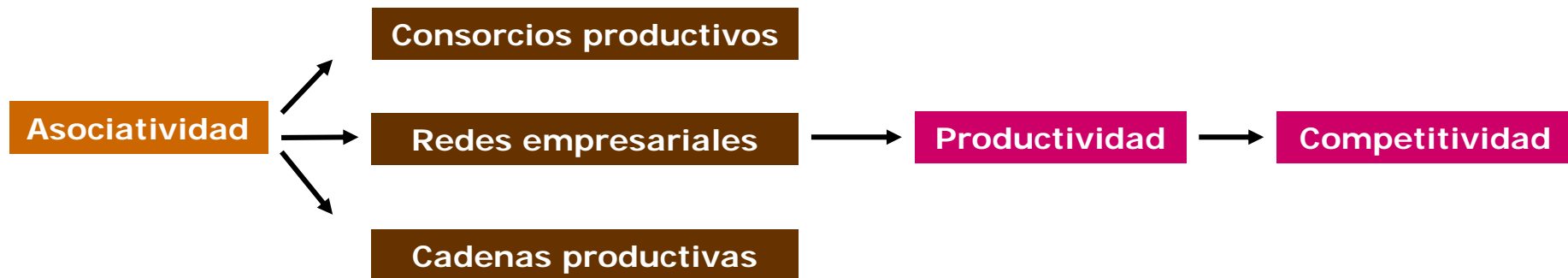
- **Capacitación**
  - Ordenar
  - Sensibilizar
  - Cultura empresarial
  - Buenas prácticas



# ¿Cómo enfrentar el reto?

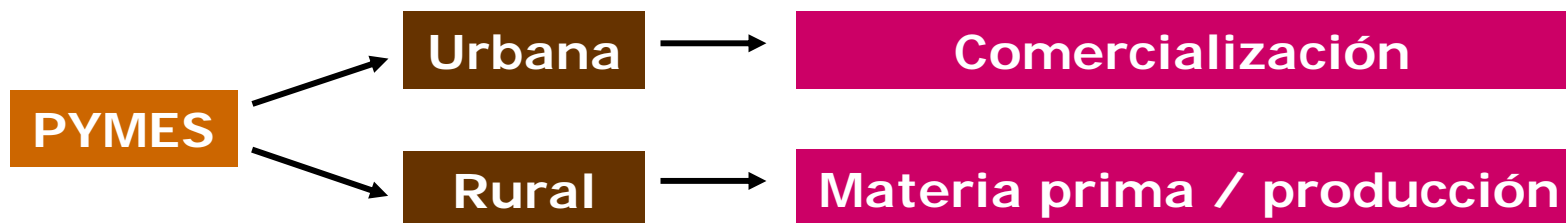
- **Asociatividad productiva**
  - Empresas, no personas.
  - Unidades productivas especializadas, para producir un bien / servicio con valor agregado para el mercado de exportación en forma sostenida y justa.

# ¿Cómo enfrentar el reto?



# ¿Por qué asociarse?

- Para desarrollar:
  - Planes operativos
  - Planes comerciales
  - Planes estratégicos
- Participación de mercado
- Integración del sector:



# Pensamientos finales

“Una visión sin acción es solo un sueño.

Una acción sin visión, carece de sentido.

Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo”

*Joel Arthur Barker*

“Si Ud. Desea cambiar su organización,  
primero debe cambiar Ud.”

*Lema del Grupo T.G. Red*

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”

*Eric Hoffer*

VIDEO

# MUCHAS GRACIAS.....

## PREGUNTAS?



Daniel Alvarez Bravo

[dab.consultas@gmail.com](mailto:dab.consultas@gmail.com)



522-8966



9-867-9583