

# TENDENCIAS

BOLETÍN DE IPAE ACCIÓN EMPRESARIAL

AÑO 3 Nº 13 SETIEMBRE-OCTUBRE 2011

EDITORIAL

## EMPRENDAMOS RUMBO AL ÉXITO

Con más de 50 años como institución de acción empresarial, a lo largo de este tiempo IPAE ha estado comprometida con los temas que promueven el desarrollo nacional, educativo y empresarial. Como parte de este compromiso, impulsamos diversas iniciativas orientadas a promover y fortalecer el emprendedurismo en nuestro país.

Desde IPAE participamos en la educación de emprendedores, fomentando los valores de una cultura empresarial y emprendedora de éxito; y a través de nuestros espacios de diálogo, convocamos al debate de los temas que contribuyen con este accionar. Por ello, cada edición de la CADE Emprendedores representa un esfuerzo de IPAE por articular experiencias y lecciones inspiradoras que nos permitan encaminar, motivar y fomentar el espíritu emprendedor entre los empresarios, estudiantes y todo aquél que persiga este propósito.

Este año, bajo el lema “Emociona y Ganarás”, la CADE Emprendedores reunió a reconocidos empresarios nacionales y extranjeros, quienes a través de sus ponencias permitieron conocer algunas estrategias y elementos que deben acompañar a todo emprendimiento que apuesta por ser exitoso. Para acercarnos a la experiencia de ser emprendedor de éxito, TENDENCIAS repasa la CADE Emprendedores 2011 y ofrece a sus lectores las principales reflexiones de este motivador evento.

En el Informe Central conozca cómo la actitud, el compromiso y la perseverancia juegan un rol importante en el camino del emprendedor. La experiencia de una prestigiosa empresa internacional nos demuestra que las estrategias que la llevaron al éxito pueden ser replicadas en otros negocios, sin importar el rubro y tamaño que tengan, y también aplicadas en nuestro quehacer laboral. En la sección Entrevista, el mexicano René Aziz nos habla sobre su inicio en el mundo de los negocios, los tropiezos y barreras que tuvo que superar, motivándonos a aprender no sólo del éxito, sino también del fracaso.

### Innovación en la CADE Ejecutivos 2011

Con el lema “Innovación: Aceleremos la transformación en el Perú”, CADE Ejecutivos 2011 recibirá este año a connotados expertos extranjeros. Entre los que ya confirmaron su participación se encuentra el ex Presidente de Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva.

### DESTACADOS

Informe Central: Los retos de la gestión de la empresa propia: Lecciones de la CADE Emprendedores 2011

Educación y Empresa: ¿Es posible una educación de calidad a bajo costo?

Tecnología: El material del siglo XXI

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:  
SUSANA ELESPURU GUERRERO

#### DIRECTORES:

CARLOS ARCE GAMARRA  
EDUARDO BALBIN BUCKLEY  
IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO  
MERCEDES CASTRO GARCIA  
ARMANDO CAVERO GUERRERO  
MARIA DEL RIO VILLANUEVA  
LUIS ESTRADA PERALTA  
MARIA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL  
FERNANDO FERNANDINI MARCIAL  
JORGE MEDINA MENDEZ  
YOLANDA PEREZ SENOR  
ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA  
JUAN STOESEL FLOREZ  
PATRICIA TEULLET PIPOLI  
LUIS TORRES MARISCAL  
RAFAEL VARON GABAI  
ANA MARIA REBECA VELASCO GAMERO  
RAFAEL VENEGAS VIDAURRE  
GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI

GERENTE GENERAL:  
FERNANDO DEL CARPIO

#### COMITÉ EDITORIAL:

JULIO PAZ  
JUAN DÍAZ  
LUIS ESPINAR  
IRIS SHIMABUKURO  
MARIELLA ACKERMANN  
PATRICIA HERRERA  
WALTER OSOCO

EDITADO POR EL CENTRO DE ESTUDIOS  
ESTRATÉGICOS

# LOS RETOS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA PROPIA: LECCIONES DE LA CADE EMPRENDEDORES 2011

Reconocidos empresarios nacionales y expertos extranjeros destacaron las lecciones aprendidas sobre lo que se debe y no se debe hacer para asegurar el éxito de un emprendimiento. La actitud y el servicio orientado a la excelencia son factores clave para lograrlo.

El Perú destaca desde hace varios años como uno de los países de Latinoamérica con mayor actividad emprendedora. De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM), proyecto del Instituto de Empresa de España que anualmente realiza un estudio internacional sobre este tema, entre 45 países en etapa intermedia y alta de desarrollo, Perú tiene el porcentaje más alto de adultos en edad de trabajar que se involucra activamente en nuevos emprendimientos (22%).<sup>1</sup> Sin embargo, nuestro país tiene también el porcentaje más alto de personas que ha abandonado un emprendimiento en el último año (9%), comparado con el promedio de los países de desarrollo intermedio (4%) -entre los que se encuentra nuestro país- y los países desarrollados (2%). Según el GEM, entre las principales razones para abandonar el negocio están la falta de rentabilidad y la escasez de financiamiento.<sup>2</sup>

Recientemente nuestro país ha destacado por cuarto año consecutivo como mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas en el mundo.<sup>3</sup> Por su parte, el Estado peruano ha enfatizado que las micro y pequeñas empresas (MYPE), las cuales incluyen la mayor parte de los emprendimientos nuevos, son importantes para la actividad económica del país ya que contribuyen con alrededor del 60% del empleo y generan cerca del 28% del PBI; pero a su vez, representantes del Estado también han reconocido que el apoyo que brindan a estas empresas está disperso en varios sectores y no está coordinado con los esfuerzos del sector privado. Ante esto el Gobierno ha anunciado la próxima creación de una agencia centralizada de políticas

“(…) nuestro país ha destacado por cuarto año consecutivo como el de mejor entorno para el desarrollo de las microfinanzas en el mundo”



Elaborado por el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.

(1) Global Entrepreneurship Monitor, 2010 Global Report.

(2) Ídem.

(3) The Economist Intelligence Unit, Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas 2011.

de competitividad, la cual tendría como función fortalecer el aparato productivo, específicamente a las MYPE<sup>4</sup>.

Además del apoyo técnico y financiero que está en proceso de desarrollo, otros dos pilares que contribuyen a la permanencia y productividad de los emprendimientos están asociados con una educación formal de buena calidad y la difusión de una cultura emprendedora. Esta cultura incluye buenas prácticas, como la calidad de atención al cliente y la separación entre los asuntos de la empresa y los aspectos familiares y amicales, pero también implica una actitud de perseverancia, de adaptación continua al cambio y el uso de la innovación como instrumento diferenciador.

Bajo el lema “Emociona y Ganarás”, durante la cuarta edición de la CADE Emprendedores se destacaron algunos aspectos de esta cultura emprendedora, sobre todo aquellos que contribuyen al éxito. No obstante, se rescató que también se debe aprender de los casos que no han sido exitosos. Se abordaron los problemas que afrontan las empresas familiares -que son la mayoría de empresas en muchos países- y la manera de aprovechar las ventajas de este tipo de empresa.

### Lecciones de los fracasos

René Aziz es un empresario mexicano del negocio del entretenimiento, creador de parques de diversiones en México y Estados Unidos. En su carrera ha logrado grandes éxitos, pero también ha tenido que enfrentar quiebras importantes. El mismo señor Aziz describe su trayectoria en la entrevista que forma parte del presente Boletín.

Los proyectos que emprendió tanto en su país como en el extranjero le dejaron valiosas lecciones que pueden servir de referente para quienes deseen enlistarse en el mismo camino:<sup>5</sup>

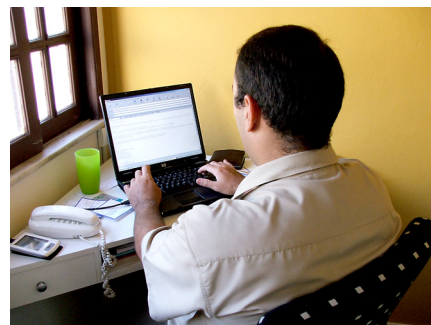
1. Uno debe estar preparado para el cambio constante. Es un error pensar que la vida mantendrá siempre una misma tendencia. Uno debe mantener una visión de largo plazo, no desmoralizarse por las épocas malas y aprovechar sabiamente las épocas buenas.
2. No es fácil salir de su propio territorio y mucho menos a un territorio donde la idiosincrasia es diferente a la propia. Lo mejor es crecer primero en su propia zona o su propio país. Un proyecto de parque de diversiones denominado Wannado City (que emprendió en Miami), costó más de lo presupuestado y no pudo recaudar lo que necesitaba para sobrevivir porque no había considerado que otros parques un poco alejados pudieran ser su competencia.
3. Siempre pueden ocurrir contingencias, que escapan a lo que cualquier persona pueda hacer. La crisis internacional del 2008 significó la cancelación de un proyecto muy importante en el que ya había invertido dinero. Lo mismo puede pasar con crisis financieras o económicas futuras, desastres naturales o de cualquier otro tipo. Es algo que hay que aceptar.

(4) Kurt Burneo, Ministro de la Producción, presentación en CADE Emprendedores 2011, IPAE.

(5) René Aziz, Metieron la pata y hoy nos enseñan, presentación en CADE Emprendedores 2011, IPAE.



“Uno debe estar  
preparado para el  
cambio constante. (...)  
Uno debe mantener una  
visión de largo plazo, no  
desmoralizarse por las  
épocas malas y aprovechar  
sabiamente las épocas  
buenas”



4. Ante una mala situación y un entorno desfavorable, lo importante es la actitud personal, ello es lo único que permitirá eventualmente volver a estar bien.
5. Al haber perdido casi todos los recursos financieros que poseía, lo que René Aziz tenía era su prestigio profesional y su reconocimiento de honradez. Eso le permitió recibir la confianza de otras personas que le dieron la oportunidad en un nuevo proyecto.
6. Lo que en un principio puede parecer un gran problema, una crisis o una mala decisión, con el tiempo puede verse como lo mejor que pudo pasar. Si la crisis internacional del 2008 no hubiese truncado el proyecto que venía preparando en Estados Unidos, probablemente René Aziz no habría regresado a México y no habría podido aprovechar la oportunidad que se le presentó allí tiempo después.

Además de la actitud positiva ante el fracaso que el señor Aziz resalta y la tenacidad que se necesita para revertirlo y convertirlo solamente en un tropiezo, otra lección de actitud personal es que uno debe prepararse permanentemente para las épocas malas. La buena reputación y el profesionalismo se construyen a lo largo de los años, y un error en un momento dado puede echar a perder el prestigio de toda una vida. René Aziz reconoce que el empresario es muchas veces mal administrador, desordenado y esa deficiencia puede llevar a descuidos que dañen su imagen. Sin embargo, la solución es contar con personas que le ayuden a cuidar los aspectos administrativos y esforzarse por mantener un control adecuado en los proyectos.

### **La excelencia y la creatividad en la atención al cliente**

Para Maggie Prince, facilitadora del Instituto Disney, la cultura de servicio ayudó a lograr la fidelidad de los clientes y permitió a esta reconocida empresa crecer hasta convertirse en el gigante actual.<sup>6</sup> En Disney, esta cultura de servicio comienza arriba, en los líderes de la organización, lo cual da paso a una cadena de la excelencia y creatividad:

1. Se debe tener líderes comprometidos con la excelencia, responsables e inspiradores. Esto genera excelencia en los empleados y desarrolla en ellos una cultura de creatividad, a su vez genera servicios y productos innovadores, que permiten lograr la satisfacción de los clientes.
2. La organización logra entonces una ventaja competitiva, que produce resultados financieros positivos y clientes que regresarán en el futuro.

La cadena de la creatividad y excelencia es base para la misión principal de Disney: "Crear productos innovadores de alta calidad. Bien sea que creamos contenido para entretener o para informar, debemos hacerlo aplicando los más altos estándares de calidad". Por eso la empresa busca sobrepasar las



“... otros pilares que contribuyen a la permanencia y productividad de los emprendimientos están asociados con una educación formal de buena calidad y con la difusión de una cultura emprendedora”

(6) Maggie Prince, Emocionémonos con el futuro, presentación en CADE Emprendedores 2011, IPAE.

expectativas del cliente, hasta sorprenderlos. A esto es lo que Disney llama buena calidad de servicio, y para lograrlo prestan atención a cada detalle.

La táctica es no caer en la tentación de eliminar los detalles usando la justificación de que nadie se va a dar cuenta, por el contrario, se debe poner más detalles de los que las personas normalmente van a reconocer.

La atención a los detalles tiene una metodología, a la que la empresa denomina “huespedología” (o “clientología”), que consiste en dos pasos:

1. Conocer al cliente: Se puede utilizar grupos de enfoque, encuestas u otras herramientas. Esta es la parte demográfica del estudio.
2. Entender al cliente: Es la parte psicográfica del estudio y permite involucrar emocionalmente al cliente en la experiencia que brinda Disney.

El estudio en dos pasos descrito permite determinar lo siguiente:

- Necesidades del cliente: Razón por la cual una persona establece una relación comercial con la empresa.
- Expectativas: No solo se requiere conocer las necesidades básicas de cliente, sino qué espera adicionalmente.
- Opiniones del cliente (positivas y negativas) acerca de la empresa y de la industria.
- Sentimientos: Esto permite crear una diferenciación emocional en el trato al cliente que depende de cada caso particular.

Una demostración de que la empresa está comprometida con exceder las expectativas del cliente es cuando lo ayuda a solucionar sus problemas aunque éstos no sean causados o estén relacionados con la empresa. Por ejemplo, los parques Disney tienen estacionamientos tan amplios que a veces los visitantes no pueden recordar dónde dejan sus autos. Ante esto, Disney creó un sistema para ayudar a ubicar sus autos según la hora a la que llegaron. Los diferentes estacionamientos son abiertos paulatinamente durante la mañana y se van llenando de acuerdo a un cierto orden, los empleados registran las horas a las que se llenan y pueden deducir en qué zona se encuentra el auto. Este sistema fue creado al escuchar a los propios trabajadores de la empresa, porque el dueño, gerente o jefe no puede tener la respuesta a todo. Tener colaboradores comprometidos, que ayuden a dar un servicio de calidad es una señal del buen funcionamiento de la cadena de excelencia.

Los trabajadores de la empresa estarán dispuestos a aportar su creatividad y esfuerzo para solucionar los problemas si sienten que tienen un propósito común, y ven que existe una conexión entre las expectativas del cliente y lo que ellos hacen. Los líderes de la empresa deben poder comunicar esa conexión a los empleados.



“La clave de la comunicación con los empleados o colaboradores es establecer estándares de calidad y asignar prioridades de operación que garanticen una prestación consistente de servicio al cliente”



La clave de la comunicación con los empleados o colaboradores es establecer estándares de calidad y asignar prioridades de operación que garanticen una prestación consistente de servicio al cliente. En el caso de Disney el orden de prioridad es muy claro: seguridad para las personas, cortesía, espectáculo y eficiencia. En otras palabras, la eficiencia, entendida como eficiencia en el gasto y otros recursos, nunca debe ponerse por encima de ninguno de los otros estándares, y la seguridad es lo principal ante todo, seguido de una cortesía que se ha convertido en el elemento diferenciador de la empresa.

### Las particularidades de las empresas familiares

La mayoría de empresas en el Perú y en el mundo son iniciadas -y luego administradas- por núcleos familiares. Ernesto Niethardt, consultor argentino especializado en empresas familiares ha resaltado que este tipo de empresas tiene ventajas y desventajas frente a las demás, y que es posible prepararse para gestionarlas exitosamente.

Algunas personas piensan que las empresas familiares tienden a ser poco profesionales, ineficientes y están condenadas a ser pequeñas. Sin embargo, existen muchos ejemplos que demuestran lo contrario. Por ejemplo, la empresa de venta minorista más grande del mundo es una empresa familiar, la cadena de tiendas Wal-Mart. En nuestro país también existen varios casos de empresas familiares que han logrado subsistir durante mucho tiempo y se han destacado por su éxito. Ejemplos de ello son los Supermercados Wong y la Avícola San Fernando, ésta última de la familia Ikeda.

Las economías de los países dependen en gran medida del funcionamiento de las empresas familiares porque ellas constituyen la mayoría de empresas del mercado y generan buena parte del empleo y del PBI.

### Aporte de las empresas familiares a la economía nacional y regional

País o Región	% de empresas familiares
Unión Europea	60
EE. UU.	80 (1996) 70% del PBI, 50% del empleo privado
Argentina	75 (2007)
Brasil	90 (2002)
Chile	75 (1996)
Colombia	80
España	85 (2009) 70% del PBI, 70% del empleo privado

Nota.- El número entre paréntesis indica el año del estudio más reciente del cual se obtuvo la información  
Fuente: Ernesto Niethardt, Los negocios en familia, presentación en CADE Emprendedores 2011, IPAE.

A su vez, la familia juega un rol muy importante en el establecimiento de nuevas empresas. Un estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) encontró que el apoyo financiero de las familias a los nuevos emprendimientos representaba entre el 30% y 80% de los casos, y que los países con mayor inversión familiar en las empresas fueron México, India,



“Se debe tener líderes comprometidos con la excelencia, responsables e inspiradores. Esto genera excelencia en los empleados y desarrolla en ellos una cultura de creatividad...”

Brasil, Sudáfrica, España y Australia. Además, de cada 10,000 proyectos de emprendimiento, menos de 1 tenía aporte de capital de riesgo; es decir, los inversionistas de riesgo no han sido una fuente importante de fondos.

En lo que respecta a Perú, un estudio del GEM (2007) encontró que en 76% de los casos las empresas habían contado con financiamiento de familiares (60% de la familia directa y 16% de otros parientes) y 33% de las empresas habían recibido aportes de bancos y otras instituciones financieras. Sólo 8% recibió fondos de programas gubernamentales. Varias empresas recibieron aportes de más de una fuente.

A pesar de la prevalencia de las empresas familiares en la economía, aproximadamente sólo el 30% de éstas logra pasar exitosamente de la primera a la segunda generación; mientras que de la segunda a la tercera, el 15%, y a la siguiente generación el 4%. Sin embargo, después de los primeros 40 años de vida de una empresa, las empresas familiares tienen más probabilidades de éxito que las no familiares, por tanto, tienen un modelo de negocio más exitoso en el largo plazo.

Las empresas familiares tienen dos grandes retos que resolver si quieren perdurar en el tiempo:

1. Armonizar el gobierno de la empresa con el gobierno de la familia. En las empresas que no son familiares, esto no se requiere porque los familiares pueden tener una vida independiente. Pero en una empresa donde la familia participa en el gobierno de la empresa, las relaciones familiares se vuelven relevantes para el éxito y requieren ser manejadas de alguna manera. Por eso se habla de un gobierno de la familia.
2. Organizar la continuidad de la empresa de una generación a otra. Esto es un proceso que puede llevar 10 ó 20 años y depende tanto de la generación saliente, como de la generación entrante. La generación mayor debe plantear qué va a hacer con la empresa y debe invertir los recursos necesarios para hacerlo, por ejemplo en educación y en generar la experiencia necesaria en los descendientes. La nueva generación debe ir incorporándose a las labores de la empresa y asumir responsabilidades.

Existen también otros desafíos más cotidianos que las empresas familiares deben enfrentar y aprender a resolver:

- Manejo del capital para responder a las necesidades de la empresa y los requerimientos de la familia. Por ejemplo, un familiar podría tener un puesto menor en la empresa y recibir un sueldo mucho mayor al que debería corresponderle. Esto puede ocasionar desbalances en el presupuesto de la empresa.
- Diferencias en los objetivos, intereses, valores y necesidades de los socios familiares.
- Conflictos entre familiares.



“En nuestro país también existen varios casos de empresas familiares que han logrado subsistir durante mucho tiempo y se han destacado por su éxito. Ejemplos de ello son los Supermercados Wong y la Avícola San Fernando”

- Necesidad de mantener la cohesión familiar.

Sin embargo, las empresas familiares también presentan algunas ventajas con respecto a otras:

- Tienen una cultura compartida, dados los vínculos afectivos y de formación común con los parientes. Esto puede llevar a fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso con la empresa.
- La familia muestra pasión por la empresa y por su continuidad, debido a que detrás está una familia unida y comprometida.
- Hay una mayor orientación hacia el largo plazo, que se traduce en una

Finalmente, lo que se recomienda para dar mayor estabilidad a la empresa familiar es fortalecer su estructura:

- Institucionalizando las relaciones entre los miembros de la familia dentro de la empresa y con los demás empleados.
- Diferenciando el ámbito de las decisiones de la empresa y las de familia.
- Incorporando habilidades comunicativas y de resolución de conflictos a las dinámicas familiares que tengan que ver con la empresa.
- Profesionalizando a los miembros de la familia y desarrollando sus habilidades de gestión.
- Preparándose con tiempo y ordenadamente para la sucesión de la empresa a la siguiente generación.

### Otros retos

Existen muchos otros aspectos que inciden en el éxito de los emprendimientos y su sostenibilidad en el tiempo. Entre ellos están el uso de la tecnología de la información e Internet para llegar con mayor efectividad a los clientes y reducir costos. También es importante la capacitación en técnicas de finanzas, operaciones, mercadeo y liderazgo, para poder competir con otras empresas dentro y fuera del país.

Un componente clave es la actitud de los emprendedores para llevar a cabo sus proyectos. Sin embargo, los emprendedores generalmente no actúan solos y necesitan formar equipos que combinen distintas habilidades, experiencias y también actitudes. Entonces, la personalidad y capacidades de una persona individual no son una limitante para ser emprendedor.

Como espacio de diálogo y reflexión, la CADE Emprendedores continuará difundiendo los temas que se requieren para el desarrollo y formación de una comunidad emprendedora cada vez más competitiva.



“Las economías de los países dependen en gran medida del funcionamiento de las empresas familiares porque ellas constituyen la mayoría de las empresas del mercado y generan buena parte del empleo y del Producto Bruto Interno”

# EL JUEGO DEL APRENDIZAJE: UNA CUESTIÓN DE ACTITUD

ENTREVISTA A RENÉ AZIZ CHECA  
Presidente de la empresa Grupo Divertido y  
Diversiones Moy



Esta es la historia de René Aziz, un emprendedor natural que fue creciendo, conquistando y tomando riesgos, teniendo subidas, momentos estables, pero también caídas, como una montaña rusa, porque la vida empresarial puede asemejarse a un juego mecánico.

## La tentación del fracaso

Es cierto que cuando uno hace lo que le apasiona, el mundo se ordena a su favor, pero el camino está muchas veces lleno de pruebas de fuego. Al empresario mexicano René Aziz siempre le interesaron los parques de diversiones, y en ellos encontró su futuro empresarial. Su inicio fue como jugando, pero llegó a facturar 50 millones de dólares.

*“El (primer) juego me lo trajo una persona que lo vendía, y yo se lo compré con el fin de iniciar un pequeño negocio”.* Fue así como logró tener en México tres parques temáticos.

Luego de lograr el éxito en su país a través del Grupo Mágico, como es natural, le despertó el deseo de expandirse. Así que en el 2000, puso en marcha una migración empresarial a Miami para crear un nuevo parque de diversiones, al cual bautizó como Wannado City. El negocio operó durante cinco años con dificultades hasta que finalmente quebró. ¿Pero cómo un parque de diversiones podría ser un fracaso en una ciudad tan agitada como Miami? *“Error fundamental: hicimos el proyecto muy grande y en un mercado mediano”.*

Antes de su funcionamiento, Aziz y sus socios encargaron un estudio de mercado para asegurar el éxito de Wannado, porque sabían que ingresar

“Cuando tú peleas, llegas al final y no se pudo, lo importante es saber entender que hiciste hasta lo imposible por lograrlo y aprender de la experiencia”

a un mercado ajeno al suyo tendría sus riesgos. Sin embargo, ciertas variables no habían sido tomadas en cuenta en dicho estudio. Uno era la capacidad del parque, el cual había sido diseñado para recibir a 500 mil niños al año, pero la afluencia era de 300 mil niños. Otra variable fue el impacto que tendría sobre el negocio la “cercanía” -a dos horas de distancia- de una de las capitales del entretenimiento estadounidense, Orlando. *“Era una competencia importante. La gente se levanta a las 7 de la mañana y a las 9 ya está en Orlando. Entonces lo que parecía que no era competencia, sí lo era”*. La figura de enfrentarse a un gigante fue decisiva para la quiebra, pues la gente estaba dispuesta a viajar esas dos horas porque la experiencia de Orlando prometía diversión asegurada.

*“El negocio fue un éxito comercial, pero no un éxito financiero”*. El proyecto estaba presupuestado en US\$30 millones y terminó costando US\$50 millones. Desde el primer día empezó generando pérdidas. El negocio en Miami duró 5 años y en esa experiencia Aziz y sus socios perdieron un total de US\$70 millones. No obstante, no sería su primer desaire empresarial. *“El mercado tiene un tamaño, y llegamos a un punto en que no se podía hacer más”*.

### El juego del aprendizaje

En su presentación en la CADE Emprendedores 2011, organizado por IPAE, René Aziz mostró ser reflexivo y tener un gran poder de recuperación ante los fracasos:

*“En los negocios siempre está el “juego del aprendizaje”, y más si vas a otro país”*. Luego de cerrar su negocio en Miami, regresó a México con más inquietudes que tristezas. *“lo que necesitaba era lograr el éxito en un mercado grande”*, señala. Entonces, con las lecciones pasadas bien aprendidas René Aziz decide embarcarse en una nueva aventura, esta vez en Nueva York.

*“La idea fue hacer un nuevo proyecto en un lugar de Estados Unidos con un mercado mucho más grande, con menos competencia y con una dimensión del proyecto más conservador”*. Y eso fue lo que hizo.

René Aziz se contactó con quienes debía, investigó el mercado, hizo los planos y consiguió la autorización en el Centro Comercial respectivo. Como si el “Goliath” Orlando no hubiera sido suficiente en su primera experiencia, esta vez un nuevo gigante se le vino encima: la crisis financiera en Estados Unidos.

*“Cuando íbamos a abrir, se hablaba de la burbuja, pero la crisis aún estaba sin avisar”*.

La caída del banco Lehman Brothers fue el punto sin retorno, y el hecho que determinó la paralización definitiva del proyecto. Su nuevo negocio de entretenimiento no pudo continuar porque ni siquiera el centro comercial abrió. Aziz llama a estos momentos *“the perfect storm”*, que es cuando

## RENÉ AZIZ CHECA

Licenciado en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), con especialidad en Promoción de Negocios. En 1983 se convierte en Presidente y socio mayoritario de Grupo Mágico Internacional, el cual administraba 13 centros de recreación entre parques acuáticos, parques de diversión, centros de entretenimiento familiar y zoológicos, 8 de ellos en México, 2 en Colombia, 1 en Argentina, 1 en Brasil y 1 en Miami.

Desde 1989 forma parte de la Mesa Directiva de la International Association of Amusement Parks and Attractions (IAAPA). En el mismo año asume como miembro fundador de la Asociación Mexicana de Atracciones y Parques de Diversiones (AMAP). Hacia 1993, Aziz se convierte en Presidente y miembro fundador de la Asociación Latinoamericana de Atracciones y Parques de Diversiones (ALAP).

En el 2000 es elegido Presidente de la IAAPA, con lo cual se convierte en el primer latinoamericano y más joven en ocupar dicho cargo. En 2004 inaugura “WANNADO CITY” en Miami.

Actualmente preside la empresa Grupo Divertido y Diversiones Moy.

todo sale al revés, cuando la tormenta perfecta no deja escapatoria. Esta fue otra inversión perdida, que si le hubiera tocado vivir a alguien sin agallas emprendedoras, no hubiera podido soportarlo.

¿De qué manera vió Aziz este nuevo fracaso? *“Cuando tú peleas por tus cosas y llegas al final y no se pudo, lo importante es saber entender que hiciste hasta lo imposible por lograrlo y aprender de la experiencia”*.

Nunca será posible saber si, sin la crisis financiera, su nueva cría empresarial hubiese tenido éxito. Pero como ya se dijo, una cualidad de Aziz es su actitud frente al fracaso. Por eso, desde su espacio de intervención en el CADE, sentencia la primera regla de lo que podría llamarse *“el juego del aprendizaje”*:

*“La importancia de saber rebotar en ocasiones adversas”*.

### **Proyectos chicos, negocios grandes**

*“El dinero no es el único patrimonio de una persona ni el más importante. El prestigio personal es el mejor patrimonio”*, dice Aziz con experiencia y justa razón, antes de contarnos el éxito de su negocio actual.

Al haber perdido casi todos los recursos financieros que poseía en los proyectos anteriores, el emprendedor Aziz se vió en la obligación de regresar a México, con toda la familia y con lo único que tenía: su prestigio profesional y su reconocida honradez. Esto fue decisivo para que un viejo amigo -con el que compartía el mismo gusto por los juegos infantiles- lo buscara para proponerle una sociedad e iniciar un nuevo proyecto. Hoy en día, con 18 locales en México, entre los que está un parque de diversiones recién estrenado, René Aziz puede hablar con todo derecho del mejor paso para iniciar un negocio.

*“Ahora tomamos riesgos más medidos. Tenemos proyectos chicos, pero para ser grandes”*. Las fuertes y no prósperas inversiones en Estados Unidos se lo enseñaron. Ahora confía en el crecimiento paulatino.

Su firma, Inversiones Moy, cuenta con varios proyectos para abrir más parques de diversiones, incluso con planes de salir al mercado internacional. Sea cual fuera el futuro, el vagón de su montaña rusa empresarial va en ascenso, pero eso no le impide saber que es probable que más adelante haya un descenso:

*“El fracaso es nuestra constante. No somos invencibles. La vida tiene subidas y bajadas, y cuando baja y baja, la actitud es importante. La incertidumbre, el riesgo y el fracaso son constantes en un negocio”*.

Y es que, en esta montaña rusa del emprendedor, las caídas y la actitud son parte de una cadena natural.

“El dinero no es el  
único patrimonio  
de una persona ni el  
más importante. El  
prestigio personal es  
el mejor patrimonio”

“El fracaso es nuestra  
constante. No somos  
invencibles. La vida  
tiene subidas y  
bajadas, y cuando  
baja y baja, la actitud  
es importante”

# ¿ES POSIBLE UNA EDUCACIÓN DE CALIDAD A BAJO COSTO?

Iniciativas privadas apuestan por superar el desafío de lograr una educación de calidad que asegure el desarrollo integral de los estudiantes, y sobre todo que sea accesible para los grandes segmentos de la población.



Para Save the Children, organización sin fines de lucro que lidera la generación de propuestas para mejorar la calidad de vida de los niños en Inglaterra y que desde el 2009 trabaja en nuestro país a favor de la niñez peruana, la educación es de calidad cuando esta es relevante a las necesidades del niño y al contexto del país; apropiada al nivel de desarrollo, habilidades, lenguaje y oportunidades de desarrollo potencial de los niños; participativa porque involucra a los niños, sus familias y comunidades en el proceso de aprendizaje y organización de la escuela; flexible para enfrentar condiciones diferentes y cambiantes; inclusiva y protectora.<sup>1</sup>

Si estos atributos se cumplen, la educación logra desarrollar en los niños su lado emocional y cognitivo y de lenguaje; su capacidad lecto-escritora y numérica; nuevos conocimientos y habilidades relevantes; actitudes y valores que reflejen los derechos humanos; habilidad para participar en clase y en el colegio; habilidad para pensar críticamente, cuestionar y ser ciudadanos activos; y la capacidad de funcionar efectivamente en la sociedad y cultura a la que pertenecen.<sup>2</sup> No obstante, el desarrollo de estas competencias es un

“La Organización Educativa Trilce, organización que en 1979 operaba una academia de preparación preuniversitaria, en 1996 funda el primer colegio preuniversitario. A la fecha tienen 23 colegios con más de 24,000 alumnos, teniendo como misión brindar la mejor opción educativa a través de una enseñanza con alto nivel académico y formación integral sustentada en valores.”

Elaborado por Mariella Ackermann. Escuela de Empresarios de IPAE

(1) Education – Quality Matters Policy Brief. Véase [www.savethechildren.org.uk/en/docs/Quality\\_education\\_briefing.pdf](http://www.savethechildren.org.uk/en/docs/Quality_education_briefing.pdf)

(2) Ídem.

proceso acumulativo que requiere generar el entorno y las condiciones que lo hagan posible.<sup>3</sup>

El Foro Mundial sobre la Educación de Dakar (2000), resalta que para impartir una educación de calidad se requiere de maestros adecuadamente preparados y de un sistema de gestión educativa eficiente y empoderada, entre otros aspectos.<sup>4</sup> Pese a que el Proyecto Educativo Nacional (PEN) -propuesta del Estado peruano para lograr la equidad y calidad educativa al 2015- aborda estos alcances, los avances logrados en nuestro país siguen siendo muy limitados.

Frente a esta situación, durante los últimos años han surgido diversas iniciativas privadas que, con la mira puesta en una educación de calidad, han desarrollado valiosas propuestas para mejorar la calidad de la educación básica, logrando conjugar la sostenibilidad de la empresa con precios accesibles a segmentos de la población cuya principal opción hubiera sido la educación pública. El modelo educativo propuesto por estas iniciativas ha logrado tener acogida e impacto en la demanda educativa, contribuyendo ello a hacer de estas escuelas reconocidas cadenas educativas con agresivos planes de expansión.

Estas iniciativas buscan generar cambios profundos en la educación tradicional, apostando por una educación sustentada en valores, totalmente innovadora a la vanguardia de la tecnología y que hacen del aprendizaje una actividad diferente, atractiva, apasionante y entretenida; a su vez, están comprometidas a demostrar que es posible tener educación de calidad a un costo accesible, acompañada de elementos clave para el correcto aprendizaje: i) infraestructura que responda a fines educativos; ii) profesores adecuadamente seleccionados y entrenados; iii) tecnología integrada con los contenidos curriculares; y, iv) formación en valores que otorgue importancia tanto a la parte cognitiva como a la emocional.<sup>5</sup>

Los buenos resultados de estas iniciativas evidencian la importancia y la viabilidad de la intervención de la empresa privada en un rubro tradicionalmente asociado al sector estatal. Una empresa privada que aporta su experiencia empresarial, que reconoce lo imprescindible de la generación de una propuesta de valor diferenciada, apreciada y accesible al mercado al cual se dirige y acorde con los desafíos del nuevo contexto mundial, y que tiene una clara orientación hacia resultados y la eficiencia en la gestión a fin de asegurar la sostenibilidad de su propuesta. Ejemplos exitosos que debieran ser replicados para acelerar la transformación de nuestro país o expandidos a niveles masivos mediante alianzas público-privadas.

---

(3) Conferencia "Habilidades que debe tener la fuerza laboral del Siglo XXI en el Perú" CADE por la Educación 2011. Omar Arias, Jefe Sectorial de Desarrollo Humano del Banco Mundial para Bolivia, Chile, Ecuador, Perú y Venezuela

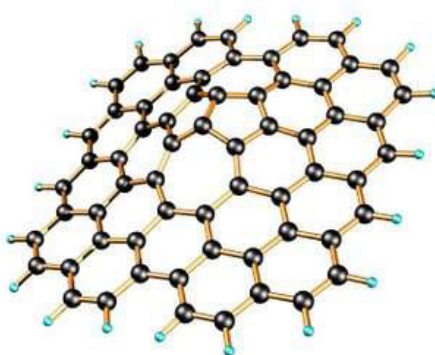
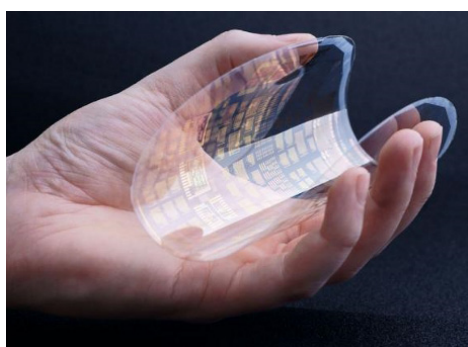
(4) Educación para todos: cumplir nuestros compromisos comunes. Véase [www.unesco.org/education/efa/ed\\_for\\_all/dakfram\\_spa.shtml](http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/dakfram_spa.shtml)

(5) Innova Schools. Véase [www.innovaschools.edu.pe](http://www.innovaschools.edu.pe)

“La cadena de colegios Innova Schools, es una institución educativa privada que, desde una perspectiva integral y moderna, ofrece a sus estudiantes una formación personalizada sustentada en principios y valores para lograr su desarrollo integral potenciando sus capacidades para el éxito en la vida. Esta iniciativa es liderada, desde el 2004, por un grupo de empresarios que busca contribuir en la solución de uno de los mayores problemas de nuestro país, a través de una propuesta bilingüe y de formación en valores que satisfaga altos estándares internacionales.”

## EL MATERIAL DEL SIGLO XXI

Descubierto en el 2004, un novedoso material no deja de sorprender a los científicos con una creciente y única lista de propiedades electrónicas y mecánicas, que posiblemente lo llevarían a ser el sustituto del silicio como material esencial en la industria electrónica.



Imagine un iPhone que pueda enrollar como una hoja de papel y transportarlo como si fuera un simple bolígrafo, un Smartphone con las dimensiones de una tarjeta de crédito o un avión más ligero y a la vez más resistente a cualquiera antes visto. Gracias a los avances de la tecnología todos estos atributos podrán ser provistos por un mismo y único material: el grafeno.

Este material está compuesto por átomos de carbono agrupados en celdas, los cuales ligados entre sí forman una plancha de dimensiones sumamente microscópicas, al punto que para obtener una plancha de grafeno de solo 1 milímetro de grosor se requiere aproximadamente de 3 millones de celdas del material apiladas una sobre otra. El grafeno no solo es el material más delgado conocido por la humanidad, sino también el más fuerte, incluso 200 veces superior que el acero. Una simulación revela que la fuerza del grafeno es tal que si colocáramos una lámina del material sobre una taza de café y la pinchamos con un lapicero, la lámina se mantendría incólume aun si colocáramos sobre el lapicero el peso de un automóvil.

Este material se caracteriza también por ser transmisor de electricidad y de calor, con el potencial de reemplazar al silicio y al cobre en la fabricación de semiconductores y partes de computadora. A su vez, es muy ligero y flexible, capaz de reaccionar químicamente con

Si se fabricara una hamaca a partir de grafeno, que tuviese una longitud de 1 metro, esta pesaría cerca de 0.77 miligramos, sería virtualmente invisible y podría soportar un peso de hasta 4 kilos.

otras sustancias para formar compuestos con diferentes propiedades, lo que dota a este material de gran potencial de desarrollo.

Sus propiedades prometen convertirlo en un producto con múltiples aplicaciones e incontables beneficios para la sociedad, haciendo que este material llegue a ser el más empleado para casi todo y en múltiples sectores. Entre las aplicaciones del grafeno, algunas potenciales y otras ya llevadas a la práctica, destacan los discos duros de igual tamaño a los de hoy día, pero capaces de almacenar 1000 veces más información; la futura construcción de ascensores espaciales y chalecos antibalas, de extrema flexibilidad, duros como un diamante y tan finos como el papel.

A la fecha, cerca de 200 empresas de todo el mundo realizan investigaciones en torno a este nuevo material. La compañía Samsung destaca como una de las principales inversoras en la búsqueda de aplicaciones comerciales para el grafeno. Como resultado de ello ha creado la primera pantalla táctil de 25 pulgadas, totalmente flexible y enrollable. Por otro lado, IBM ha desarrollado un transistor electrónico 3.5 veces más veloz que el mejor transistor de silicio disponible. No obstante, a diferencia de lo que ocurre con el silicio, el grafeno carece de las propiedades que le permitan controlar y detener sus capacidades conductivas de electricidad. Ello implica que –por lo menos hasta que la ciencia logre superar esta falencia- el grafeno y el silicio estarían destinados a diferentes campos de acción.

Los expertos afirman que el grafeno no sustituirá al silicio en los componentes y dispositivos comerciales sino hasta dentro de unos 12 años. El uso del grafeno implicaría la miniaturización extrema de nuestros diseños y por ende, cambios radicales en los actuales procesos de fabricación.



En el 2024, la tecnología nos habrá llevado hasta los 7 nanómetros, punto en el que la velocidad, consumo y tamaño habrá llegado al mínimo posible utilizando el silicio como base. Hoy en día, la fabricación emplea tamaños de 22 nanómetros y se está trabajando en una reducción hasta los 15 nanómetros de anchura de los transistores, algo que alargará un poco más la vida de los procesos actuales de fabricación.



Utilidad del Grafeno

## Lula da Silva en la CADE 2011

El ex Presidente de Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva confirmó su participación en la CADE Ejecutivos 2011, que se llevará a cabo en el Cusco el 1, 2 y 3 de diciembre, y tendrá como tema central "Innovación: Aceleremos la transformación en el Perú". A la participación del ex Presidente de Brasil se suma la de otros destacados expositores extranjeros: John Kao, autor del libro "Innovation Nation" y asesor de países como Finlandia y Singapur; Yoshio Ishizaka, Senior Advisor del Board de Toyota; Lorenzo Mendoza, Presidente Ejecutivo de Empresas Polar; Bruno Di Leo y Orlando Ayala, ambos CEOs de Growth y Emerging Markets de IBM y de Microsoft, respectivamente.



Luiz Inácio Lula da Silva  
Ex Presidente de Brasil

## Premio Luis Hochschild Plaut

Como cada año, este reconocimiento se otorga a empresas que contribuyen, más allá de sus actividades propias, al desarrollo de la educación de excelencia y al progreso y difusión del arte y la cultura peruana. La premiación consistirá en una escultura distintiva del Premio "Luis Hochschild Plaut" que

será entregada durante el desarrollo de la CADE Ejecutivos 2011. Las propuestas se podrán entregar hasta el 7 de noviembre.

## Alianza IPAE-IEP

En setiembre, IPAE Escuela de Empresarios dio el primer paso en la internacionalización de su oferta de Programas de Extensión Profesional con el inicio del Diplomado Internacional en Administración Estratégica, en alianza con el Instituto Europeo de Posgrado (IEP) de España, miembro fundador de la Asociación Española de Escuelas de Negocios (AEEN) y miembro asociado de la International Commission on Distance Education. Este programa ofrece capacitación bajo una exclusiva metodología semi-presencial-compatible con las exigencias actuales- y una doble certificación otorgada por IPAE y por el IEP.

## EMPRETEC - Rueda de Negocios

El 9 de setiembre, el Centro EMPRETEC llevó a cabo la II Rueda de Negocios, la cual contó con la participación de 75 empresas. Esta edición ofreció a los participantes un espacio para realizar actividades de intercambio comercial, adquisición de productos, servicios, contactar proveedores o establecer alianzas estratégicas; logrando negociaciones estimadas en un total de S/. 446 mil.

## Semana Global del Emprendimiento

Del 14 al 20 de Noviembre, Perú y más de 100 países alrededor del mundo formarán parte de las actividades programadas en el marco

de la semana Global del Emprendimiento. IPAE se integra a esta iniciativa mundial con una variedad de entusiastas actividades: Taller de Contabilidad y Finanzas, con la aplicación de una innovadora metodología de UNTACD-EMPRETEC para alumnos que tienen una empresa (del 14 al 17 de noviembre); Seminario Internacional con representantes de las Naciones Unidas (16 de noviembre); Noche emprendedora (15 y 18 de noviembre); Expoemprende 2011, evento donde los emprendedores de IPAE podrán exponer sus emprendimientos económicos y culturales (19 y 20 de noviembre, en la Plaza San Martín).

## FONCOPES en Catacaos

En el mes de setiembre, FONCOPES realizó una visita al caserío La Piedra (Catacaos, Piura) para supervisar las prácticas de manejo de maquinaria pesada que realizan los beneficiarios en la zona. Los trabajos con cargadores frontales, excavadores y tractores han permitido la nivelación de 40 hectáreas de tierra que serán aprovechadas por los comuneros en agricultura y urbanización. Esta iniciativa, fruto de la articulación entre la municipalidad del distrito y FONCOPES, aporta recurso humano a fin de atender la demanda de los pobladores de contar con un terreno que les permita desarrollar oportunidades de progreso.



FONCOPES en Catacaos

## THE INNOVATOR'S DILEMMA: THE REVOLUTIONARY BOOK THAT WILL CHANGE THE WAY YOU DO BUSINESS

Una obra de Clayton M. Christensen  
 Publisher Harper (Octubre 04, 2011)

En este mundo competitivo las empresas más sobresalientes pueden hacer todo bien y aún así perder su liderazgo o incluso desaparecer del mercado. Enfocándose en las llamadas “tecnologías disruptivas”, el experto en innovación Clayton M. Christensen le enseña cómo evitar que su empresa corra este riesgo.

Recogiendo las lecciones de éxito y fracaso de importantes empresas alrededor del mundo “The Innovator’s Dilemma” ofrece un conjunto de reglas para obtener los máximos beneficios a partir del fenómeno de la innovación disruptiva. En esta obra conozca cuando es mejor no escuchar a los clientes, cuando invertir en el desarrollo de productos de bajo rendimiento, y cuando orientarse hacia mercados pequeños a expensas de otros aparentemente mayores y más rentables.

Incisivo, convincente y provocador, “The Innovator’s Dilemma” es uno de los libros más comentados de nuestro tiempo y que ningún gerente o persona de negocios debe dejar de leer.

## THE CHALLENGER SALE. TAKING CONTROL OF THE COSTUMER CONVERSATION

Una obra de Matthew Dixon y Brent Adamson  
 Publisher Portfolio Hardcover (Noviembre 10, 2011)

¿Cuál es el secreto para triunfar en el mundo de las ventas? Posiblemente usted -como la mayoría de líderes de negocio- dirá que el secreto radica en las buenas relaciones con los clientes... si es así, esta obra le demuestra porque está equivocado.

Basado en el estudio de miles de casos de representantes de ventas a nivel mundial, Dixon y Brent Adamson nos muestran que todo representante de ventas cae en uno de cinco perfiles distintivos, y si bien cualquiera de estos permite lograr un desempeño promedio, solo uno ofrece un rendimiento continuamente más alto: el que desafía al cliente. Un vendedor desafiante ofrece una visión particular acerca de cómo sus productos pueden permitir al cliente ganar o ahorrar dinero, ajustan su mensaje a las necesidades y objetivos específicos del cliente, no responden a cada exigencia u objeción, son asertivos y saben cómo tomar control de la venta.

Esta obra explica cómo cualquier vendedor promedio puede replantear con éxito las expectativas de los clientes y ofrecer una experiencia única de compra, que fomente la lealtad del consumidor y permita un mayor crecimiento para la organización.



“Absolutamente brillante. Clayton Christensen ofrece un profundo análisis de la evolución de la tecnología y su importancia para el éxito futuro de una empresa.” **Michael R. Bloomberg, CEO & Fundador de Bloomberg Financial Markets**

“Este libro aborda un difícil problema que todas las empresas de mayor éxito enfrentan con el tiempo. Una lectura ágil, analítica y atemorizante.” **Dr. Andrew S. Grove, presidente & CEO de Intel Corporation**



“Lo más increíble es que los representantes de ventas considerados desafiantes se han ocultado a la vista de todos durante muchos años. La venta desafiante clasifica los principales elementos de este enfoque de gran alcance en un conjunto de habilidades que pueden ser aprendidas y llevar incluso a un equipo de alto desempeño a nuevos niveles de resultados.” **Dan James, ex jefe de ventas, DuPont**