

EDITORIAL

¡MÁS COMPETITIVOS!

La competitividad de una nación, tema central de los espacios donde se debaten los puntos relevantes para el desarrollo nacional desde hace un tiempo, se refleja en la administración de su entorno y sus recursos, y en el éxito de las empresas que operan en él. Pero solo los avances en el desarrollo de sus instituciones, políticas y factores que determinan la productividad, propician su real incremento. Nuestro país ha experimentado mejoras significativas al respecto, pero, a pesar de ello, persisten diversos aspectos en los que debemos poner énfasis para seguir progresando.

Con el ánimo de impulsar aquellas áreas que requieren mayor atención, a inicios de este año el gobierno peruano lanzó la “Agenda de Competitividad”, documento que contiene las metas prioritarias en esta materia reunidas en siete pilares estratégicos que constituyen importantes desafíos para el Perú. Si bien se ha dado inicio a varias iniciativas que buscan alcanzar estas metas, creemos que esta tarea depende no sólo del Estado, requiere también de la academia y del accionar empresarial.

En IPAE Acción Empresarial estamos comprometidos con promover las iniciativas que buscan hacer de nuestro país uno más competitivo y nos sumamos a los esfuerzos que persiguen este propósito. Por ello, en esta edición, el Informe Central del boletín Acción Empresarial recoge el análisis de los dos referentes internacionales más importantes en competitividad -el World Economic Forum (WEF) y el International Institute for Management Development (IMD)- y nos muestra las diferencias que existen entre ambos rankings de competitividad, evidenciando que es posible que exista más de una visión sobre lo que ello significa y la manera cómo se mide.

Susana Eléspuru
Presidente de IPAE Acción Empresarial

DESTACADOS

Informe Central ¿Está mejorando la competitividad del país?	02
Entrevista Paul Remy: “Las crisis son ventanas para los cambios de conducta”	08
Novedades Soluciones tecnológicas para un mundo mejor	16

PRESIDENTE DEL DIRECTORIO:
SUSANA ELÉSPURU GUERRERO

DIRECTORES:
CARLOS ARCE GAMARRA
EDUARDO BALBÍN BUCKLEY
IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO
MERCEDES CASTRO GARCÍA
ARMANDO CAVERO GUERRERO
MARTHA DEL RÍO VILLANUEVA
MARÍA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL
FERNANDO FERNANDINI MARCIAL
LUISA GARCÍA NAVARRETE
DANIEL MANRIQUE WINKLER
JORGE MEDINA MÉNDEZ
YOLANDA PÉREZ SENOR
LILIANA PICASSO SALINAS
JAIME RAYGADA SOMMERKAMP
PATRICIA RODRÍGUEZ DE PAZ SOLDÁN
ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA
ALFREDO TORRES GUZMÁN
LUIS TORRES MARISCAL
ANA MARÍA REBECA VELASCO GAMERO
RAFAEL VENEGAS VIDAURRE
GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI

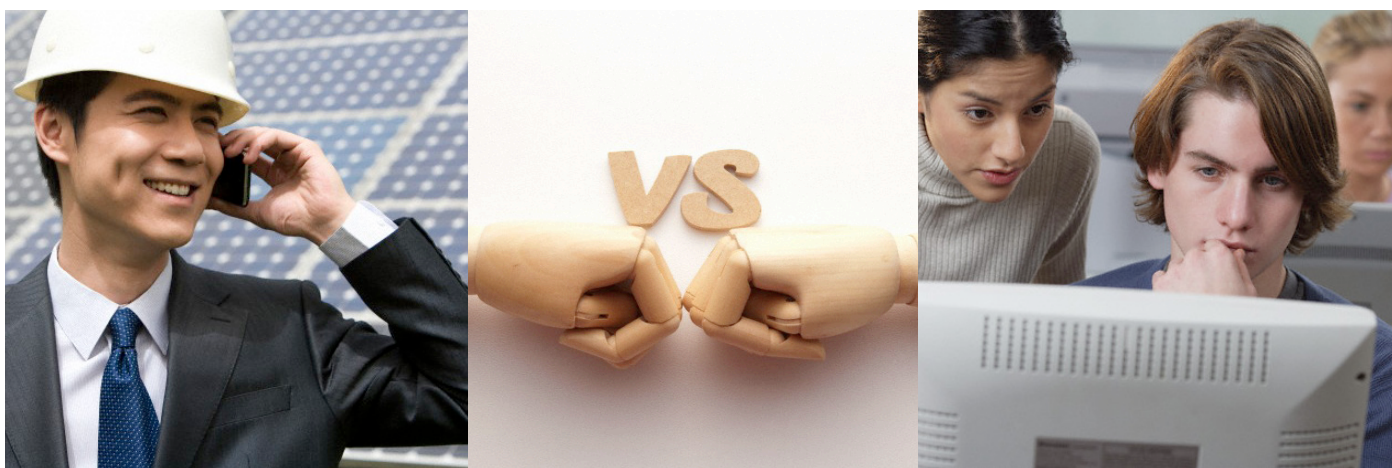
GERENTE GENERAL:
FERNANDO DEL CARPIO

COMITÉ EDITORIAL:
JULIO PAZ
JUAN DÍAZ
MARIELLA ACKERMANN
PATRICIA HERRERA
WALTER OSCCO
PIERA CARRERAS
MAITE VIZCARRA

EDICIÓN GENERAL: PATRICIA HERRERA
CENTRO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

¿ESTÁ MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD DEL PAÍS?

Según el World Economic Forum (WEF), en los últimos 5 años la competitividad del Perú ha mejorado sostenidamente. Sin embargo, el International Institute for Management Development (IMD) afirma lo contrario. ¿Por qué estas entidades tan reconocidas difieren al respecto?



Una primera impresión al comparar los resultados de los índices de competitividad del WEF y del IMD es que se refieren a temas distintos; sin embargo, ambos evalúan la competitividad del país. Estos resultados dejarían entrever que posiblemente no hay una sola visión sobre lo que es competitividad o la metodología para medirla.¹

Competitividad empresarial ≠ Competitividad país

Es común escuchar que los exportadores pierden competitividad cuando el Nuevo Sol se revalúa respecto al Dólar, o que necesitamos mejorar la infraestructura de nuestros puertos para incrementar la competitividad del país. A nivel general se puede hablar de dos niveles de competitividad: la de las empresas y la del país. Ambos conceptos son importantes, pero son esferas que demandan visiones distintas.

Una empresa será más competitiva si sus ventas le permiten obtener -de forma sostenida- mayores beneficios que otras, ya sea porque dispone de personal muy productivo e innovador o porque maneja menores costos que sus competidores o estrategias de mercadeo superiores para enfrentar a la competencia actual y potencial. Por tanto, el análisis de la competitividad de la empresa permite tomar

¹ Existen otros rankings referidos a temas parciales como el Doing Business del Banco Mundial, que se enfoca en las regulaciones y trámites que afectan las operaciones de las empresas, o The Global Enabling Trade Report del WEF, referido a la cadena logística y políticas de comercio exterior, entre otros. Estos rankings evalúan temas específicos que contribuyen a la competitividad, pero no pretenden medir la competitividad del país en su conjunto.

acciones al interior de la misma y ayuda a diseñar estrategias para enfrentar el entorno y ser más exitoso. Estas estrategias son las que permiten incrementar su competitividad. Sin embargo, no hay rankings de competitividad de empresas, pero lo que sí se puede encontrar en diversas publicaciones son rankings de empresas por nivel de utilidades, rentabilidad y participación de mercado, aunque esto no es lo mismo que competitividad.

Si se pretende tener idea de la competitividad de una empresa con la ayuda de la rentabilidad u otras variables de resultado, lo más adecuado sería medirlas durante un tiempo prolongado. Los resultados de un solo año pueden indicar una menor ganancia debido a los gastos incurridos para mejorar la competitividad futura.

De otro lado, el análisis de la competitividad de un país permite diseñar e implementar políticas públicas que mejoren sus perspectivas de desarrollo, y atañe particularmente a los tomadores de decisiones y a aquellos que puedan colaborar o influir en dichas decisiones. En este caso, se trata de conformar un entorno de políticas y acciones más adecuado para que los recursos del país sean utilizados de la forma más productiva posible por las empresas y personas.

Un país es más competitivo si las normas, políticas públicas, instituciones y el entorno en general en el que operan las empresas ofrece mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo. Es así que Japón, Singapur o Hong Kong son considerados países altamente competitivos, a pesar de tener muy pocos recursos.

Estas condiciones para el desarrollo han sido ampliamente estudiadas por los economistas y por lo general incluyen aspectos tales como estabilidad económica y política, infraestructura de buena calidad, personal productivo e innovador, lo cual implica la necesidad de contar con una calidad de vida acorde con su desempeño (salud, educación), regulaciones y trámites que no imponen cargas innecesarias a las empresas y los ciudadanos, entre otros. Sin embargo, en algunos casos, los cambios que mejoran la competitividad de un país pueden desmejorar la posición competitiva de algunas empresas o viceversa.

Las medidas de reducción de aranceles de importación y de restricciones comerciales pueden afectar negativamente la competitividad de ciertas empresas locales que se beneficiaban de la protección anterior, pero en el mediano y largo plazo esto mejora la competitividad del país. Si se pagan sueldos más bajos, una empresa puede ser más competitiva gracias a menores costos, pero un territorio donde los empleados de las empresas ganan poco probablemente será menos competitivo porque eso no atrae a los mejores talentos.²

Las diferencias entre competitividad empresarial y competitividad país pueden ser mejor apreciadas al recopilar y comparar los temas que cada una involucra. ver Cuadro N° 1).

¿Qué nos dicen los rankings de competitividad sobre Perú?

Según el ranking de competitividad del WEF, nuestra competitividad mejoró continuamente en 19 puntos porcentuales, en términos del percentil de puesto ocupado por el Perú, entre el periodo 2008-2012. En cambio, el ranking del IMD indica que durante el mismo periodo hemos caído sostenidamente en competitividad, en un total de 11 puntos porcentuales (ver Gráfico N° 1).

“Un país es más competitivo si las normas, políticas públicas, instituciones y el entorno en general en el que operan las empresas ofrece mejores condiciones para su crecimiento y desarrollo”



² SNOWDON, B. y STONEHOUSE, G. "Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms". JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. Vol. 37, No. 2 (Mar., 2006), pp. 163-175.

Cuadro N° 1
Las Competitividades Desagregadas*

	Competitividad de la empresa	Competitividad del país
¿Qué significa?	- Una empresa puede superar a otras en un mercado - Mayor rentabilidad	- Un país se desarrolla más que otros - Mayor productividad
¿Qué factores incrementar la Competitividad?	- Recursos humanos (preparación, productividad, innovación) - Procesos y Tecnología eficientes - Inversión	- Estabilidad y predictibilidad (política, económica) - Calidad de vida (educación, salud, seguridad) - Transacciones de mercado eficientes y éticas - Calidad de infraestructura - Facilidades para innovar
¿Qué variables muestran resultados?	- Rentabilidad (ROE, ROI) - Utilidad, ventas, participación de mercado	- PBI total, PBI per cápita, exportaciones, - Índice de desarrollo humano (IDH) - Pobreza, desempleo, Gini
Disciplinas relacionadas	- Administración de negocios - Microeconomía - Ingeniería	- Macroeconomía, Economía política, Comercio internacional - Ciencias Políticas

*Los factores, variables y demás aspectos mostrados han sido simplificados para mayor claridad.
Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE

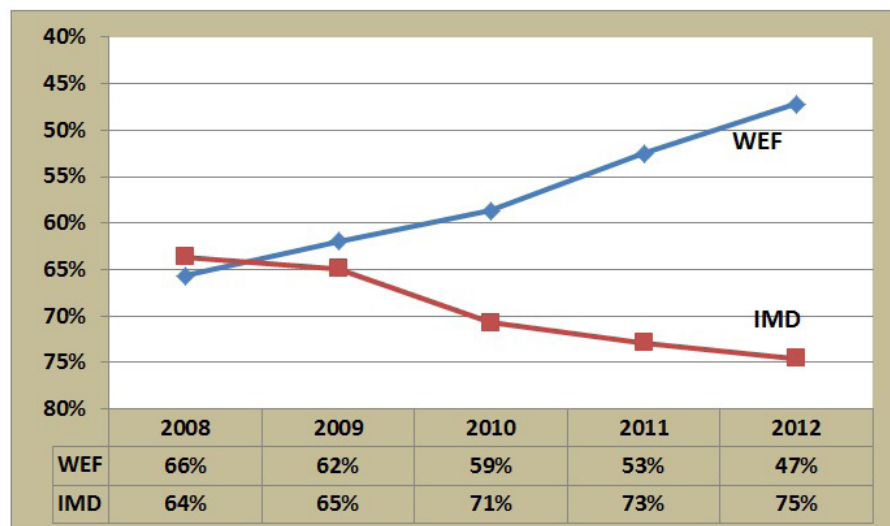
Más aún, el desempeño de la economía, que es uno de los aspectos en los que el Perú ha recibido más reconocimiento nacional e internacionalmente, registra en el IMD un deterioro de 19% entre 2008 y 2012; mientras que en el caso del WEF, el equivalente a dicho componente ha tenido una mejora de 21% en el mismo período.³ Esto refuerza la observación hecha con el índice general.



“...el análisis de la competitividad de la empresa permite tomar acciones al interior de la misma y ayuda a diseñar estrategias para enfrentar el entorno y ser más exitoso”

³ El porcentaje de mejora se mide en términos del percentil de puesto alcanzado por el Perú en el ranking. El equivalente del componente económico en el caso del WEF, está formado por la estabilidad macroeconómica, y la eficiencia y desarrollo de los diferentes mercados.

Gráfico N° 1
Evolución de la Competitividad del Perú
(Percentil de puesto ocupado por el Perú)⁴



Nota: Menor percentil de puesto es mejor, porque indica el porcentaje de países que nos superan en competitividad.

Fuentes: The Global Competitiveness Report, 2008-2012 (WEF). The World Competitiveness Scoreboard, 2008-2012 (IMD).

Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE

Si comparamos los aspectos que comprende la competitividad país se puede apreciar el enfoque que le dan ambas entidades a sus respectivos índices, y así poder interpretar cada ranking. Sin embargo, esta no es la única diferencia entre ambos.

Cuadro N° 2
Tipos de variables para evaluar la competitividad

	Competitividad del país	Variables de Cálculo	
		WEF	IMD
Factores que incrementan la Competitividad	- Estabilidad y predictibilidad (política, económica) - Calidad de vida (educación, salud, seguridad) - Transacciones de mercado eficientes y éticas - Calidad de infraestructura - Facilidades para innovar	SI	SI
Variables de resultados	- PBI total, PBI per cápita, exportaciones, - Índice de desarrollo humano (IDH) - Pobreza, desempleo, Gini	NO	SI

Elaboración: Centro de Estudios Estratégicos de IPAE.

“Según lo que propone el WEF, los distintos niveles de desarrollo requieren diferentes tipos de medidas para mejorar la competitividad”

“...en algunos casos, los cambios que mejoran la competitividad de un país pueden desmejorar la posición competitiva de algunas empresas o viceversa”

⁴ Percentil de Puesto = Puesto/N° de Países

Todos los rankings de competitividad país se basan en la medición de indicadores de variables económicas y sociales. Dichos indicadores se obtienen de encuestas a empresas o de información estadística y permiten calificar al país en cada uno de los indicadores seleccionados. Esta calificación se resume en una calificación final, que emplea ponderaciones para reflejar la importancia asignada a cada criterio. Luego esta calificación final se compara con la de otros países de la muestra para derivar el ranking de competitividad de los países.

Existen varios elementos que permiten diferenciar los resultados de los distintos rankings, tal como la elección de los países a comparar, las variables a utilizar y su peso o ponderación en la calificación final. Los índices de competitividad del WEF y del IMD difieren en estos tres elementos:

1. Número y tipo de países

El ranking del WEF es calculado para la gran mayoría de países del mundo y por lo tanto incluye países de variados niveles de desarrollo; mientras que el ranking del IMD se concentra en países de ingresos medios y altos, siendo su muestra de países más reducida. Sin embargo, esta diferencia no parece ser la causa de los resultados divergentes para el caso de Perú: al tomar los países del ranking del IMD y aplicarles los puntajes del WEF, la tendencia de mejora de Perú -observada en el WEF- se mantiene.

2. Variables

La mayoría de variables utilizadas por el WEF provienen de encuestas a empresarios (73%), y solo cerca de un cuarto se refiere a datos estadísticos. En el caso del IMD, las variables son tomadas mayoritariamente de información estadística y menos de la mitad (47%) de encuestas.⁵ Además, el WEF utiliza menos variables que el IMD (111 contra 247, respectivamente) y tampoco son las mismas. El WEF mide -sobre todo- las condiciones del país que favorecen el desarrollo de las empresas (entorno económico, logística, condiciones de mercado, condiciones de vida, innovación, entre otras); mientras el IMD toma variables relacionadas a las condiciones del país y las promedia con variables de resultado económico y de tamaño de la economía (el uso de variables de resultado de un solo año puede no reflejar las condiciones de competitividad de un país). A su vez, las variables empleadas por el WEF generalmente no duplican temas; en cambio, las del IMD en ocasiones son parecidas, dando implícitamente mayor peso al tema específico relacionado a esas variables.⁶



“Los resultados del IMD, teniendo más información estadística que el índice del WEF, no parecen coincidir con las fortalezas que el país ha mostrado”

⁵ El uso de encuestas añade subjetividad a los resultados de los rankings, sobre todo si se toma en cuenta las diferencias en idiosincrasia e interpretación de las preguntas que puede haber entre países. Este es un tema de discusión que continúa abierto.

⁶ Por ejemplo, el IMD incluye 6 variables referidas al PBI: el PBI en dólares corriente, el PBI en dólares internacionales equivalentes, el PBI per cápita en ambas unidades monetarias, el crecimiento del PBI y el crecimiento del PBI per cápita. El WEF no incluye ninguna de estas porque son variables de resultado.

3. Ponderación de variables

Las ponderaciones indican la importancia relativa que tienen las variables en el cálculo del índice de competitividad. En este punto hay una diferencia significativa entre el WEF y el IMD. Para el WEF, el peso que reciben las variables depende del grado de desarrollo del país; es decir, una misma variable puede tener diferentes ponderaciones dependiendo si se trata de un país poco desarrollado, de mediano o alto desarrollo. Según lo que propone el WEF, los distintos niveles de desarrollo requieren diferentes tipos de medidas para mejorar la competitividad. De esta manera, el uso de pesos distintos, haría que las mejoras de competitividad sean más comparables entre países. El IMD no aplica este tipo de ponderación, aunque su muestra de países es más homogénea. En el IMD las variables que provienen de fuentes estadísticas reciben una ponderación mayor que las provenientes de encuestas, de manera que las primeras tienen doble peso en el cálculo del índice general, sin importar el tema o aspecto que representan.

La diferencia entre ambos rankings se debería entonces a las variables utilizadas y a los pesos que les han sido asignados. La tendencia positiva observada en el índice del WEF está más acorde con la fortaleza que ha mostrado el Perú ante la crisis internacional y con las buenas perspectivas de crecimiento para remontarla. No obstante, el WEF emplea gran cantidad de datos provenientes de encuestas y por lo tanto, su índice representa en gran medida las expectativas y percepciones de las empresas. El índice del IMD, que utiliza más variables estadísticas, debería mostrar también mejoras, pero por lo menos para el caso del Perú, las variables y pesos seleccionados no reflejan esta situación.

Conclusiones

Los índices de competitividad del WEF y del IMD dan resultados diferentes porque usan variables diferentes con pesos diferentes. Sin embargo, cada uno permite analizar distintos aspectos del desarrollo de un país.

El índice del WEF refleja mejor el comportamiento que ha tenido el país durante la crisis y las buenas perspectivas del Perú en comparación con la mayoría de países del mundo, pero representa en gran medida percepciones y expectativas empresariales. Los resultados del IMD, teniendo más información estadística que el índice del WEF, no parecen coincidir con las fortalezas que el país ha mostrado.

Un siguiente paso en esta investigación sería evaluar si la ponderación que tiene cada tema en los índices es más o menos razonable. Esto es complejo debido a que hay temas evaluados por una entidad que no son tomados en cuenta por la otra, y quizás más importante aún, la pertinencia de los pesos es subjetiva. No obstante, este análisis puede dar pie a estudios y debates que brinden más luz acerca de las prioridades que deberían recibir los distintos componentes en los planes de desarrollo de los países.

“El WEF mide -sobre todo- las condiciones del país que favorecen el desarrollo de las empresas”

“...el análisis de la competitividad de un país permite diseñar e implementar políticas públicas que mejoren sus perspectivas de desarrollo...”



“LAS CRISIS SON VENTANAS PARA LOS CAMBIOS DE CONDUCTA”

PAUL REMY

Especialista en Manejo Estratégico de Crisis

Toda la experiencia recogida en la teoría y en la práctica le sirvió a Paul Remy para publicar en el 2011 su libro “Manejo de crisis, qué hacer el día que todos están en contra nuestra”. Para Remy, las crisis personales, económicas o sociales, generan oportunidades que no todos tenemos la capacidad de identificar.

CEE: Imagino que para enfrentar una crisis habría que comenzar determinando el origen del problema. En el Perú, donde hay muchos conflictos sociales basados en el tema medioambiental, ¿cuál es en realidad el problema de fondo?

PR: La formulación del problema siempre es lo más difícil. Una vez que queda definido, no solo aparece con claridad la solución, sino también qué es lo que no va a funcionar. Respecto a los conflictos vigentes en el país, es muy difícil opinar a control remoto, es decir, a distancia. Visto desde Lima, como es mi caso, se ve de una manera, pero si uno se acerca y conoce la realidad local, se ve diferente. Por lo pronto, las últimas encuestas publicadas en los medios revelan que no estamos muy claros si el conflicto por el proyecto Conga, por ejemplo, es un problema político, social, ambiental o ideológico.

Me ha llamado la atención un estudio de Macroconsult publicado en junio, en el que explican los beneficios de la minería: exportaciones, inversión, canon y todos los números positivos que exhibe el sector. Donde la minería formal ha llegado, todas las cifras han mejorado en mayor o menor medida: salud, educación, alimentación, telecomunicaciones y vías de acceso. Pero cuando haces un zoom y ves el detalle, notas que las poblaciones -los quintiles- más prósperas están ganando 75% más de lo que ganaban antes, mientras que los más pobres ganan solo 8% más. El informe señala que a pesar que han mejorado sus ingresos y la infraestructura local con mejores caminos y servicios, la sensación de bienestar de estos sectores no ha mejorado. Y es que esta es relativa, no es un concepto asociado solo con carencias o necesidades insatisfechas. Tiene que ver el cómo prosperas tú y cómo prospera el vecino. Según este informe, el impacto positivo en las familias ricas es casi 4 veces más que el de las familias más pobres, y casi el doble en las zonas urbanas respecto de las rurales.

CEE: ¿El problema de fondo en el Perú es uno de desigualdad?

PR: Sin duda, y la desigualdad aumenta más cuando la economía se moviliza, pues unos aprovechan mejor los beneficios que otros. Por eso el concepto de mejoría o bienestar es relativo. Con un contexto así, los conflictos sociales se vuelven un tema sistémico. Las compañías mineras tienen aciertos y desaciertos, pero creo que el nivel de aversión social es superior

a lo que hagan bien o mal. Es más, así las empresas mineras lo hagan bien -o aún mejor- igual existirá esa aversión provocada por la percepción “no mejoré”. La brecha genera una respuesta básicamente emocional, y eso pasa con cualquier poblador, en Cajamarca o Miraflores, Nueva York o Nairobi. Es una condición humana, no es racional, es puramente emocional.

CEE: Entonces, ¿cómo solucionar el problema?

PR: Según el informe de Macroconsult, los más educados son los que aprovechan más los beneficios de la movilización de la economía local. Esa brecha condiciona la percepción de insatisfacción social de los quintiles más bajos. Si es así, queda claro qué soluciones estructurales no lograrán el efecto deseado: más diálogo, sacar del camino a los activistas (serán reemplazados por otros), poner más presupuesto en los quintiles más bajos (su percepción negativa se mantendrá pues a los otros quintiles siempre les irá mejor), que las mineras sean más buena gente, que hagan mejores proyectos o pongan más plata. La solución es poner un enorme y eficaz soporte de alimentación, educación y salud para ellos -casi personalizado- para mejorar su nivel de vida con un sistema de apoyo social que realmente funcione. Si no hay este cambio, el problema siempre nos acompañará: la animadversión se vuelve entonces una condición permanente con la cual debes convivir y administrar.

CEE: ¿Y qué es lo que Usted ve ahora?

PR: Lo primero es reconocer que en eventos de crisis, según se intensifica esta, se reduce el menú de opciones para controlarla, así como la eficacia de los esfuerzos de resolverla. Eso lleva a reconocer que mientras más escalada violentista haya, menos capacidad habrá para controlarla. Lo segundo es distinguir entre la contención y la solución: lo primero es cómo apagas el incendio de la planta. Una vez que sales de esa etapa crítica, vas a la solución del problema: cómo recuperar operatividad del negocio post incendio. Primero sal de la crisis, controla el daño y luego entra a la solución. La tarea de hoy es contener la crisis, salir de ella: cortar la escalada de violencia y recuperar autoridad, luego recién se podrá trabajar el nivel estructural.

CEE: ¿Hay países que han logrado dar un salto para superar esta situación?

PR: Siento que la apuesta para revertir esta sensación negativa de bienestar pasa por una combinación de mejora real de capacidades humanas en las poblaciones objetivo y de un proceso de reconfiguración en la mente de la población para que perciba en la educación el medio a su prosperidad. Cómo convertir la sensación de frustración que produce ver mejorar al otro un poco más que yo en un estímulo positivo para que la gente demande educación de calidad.

Hay casos que van en esa línea: Liderman, una importante empresa de seguridad, afirma que su objetivo es que el hijo del vigilante que trabaja en la empresa, no sea también un vigilante. Es un buen manejo del aspecto aspiracional, y tiene que ver mucho con los esquemas culturales.

CEE: ¿Cómo enfrentar tan compleja tarea del cambio cultural?

PR: Recuerdo a John Kotter y sus 8 pasos en gestión del cambio: 1) genere sensación de urgencia, 2) cree una coalición, 3) desarrolle una visión, 4) comuníquela,

“...en eventos de crisis, según se intensifica esta, se reduce el menú de opciones para controlarla, así como la eficacia de los esfuerzos de resolverla”

“La tarea de hoy es contener la crisis, salir de ella: cortar la escalada de violencia y recuperar autoridad, luego recién se podrá trabajar el nivel estructural”

5) faculte a la gente, 6) asegure resultados de corto plazo, 7) consolide e 8) institucionalice. El tiempo es un recurso, como la inteligencia y el dinero. Y este proceso toma tiempo. Puede ser una generación completa. Se dice que a Moisés le tomó 40 años llegar a la Tierra Prometida -cuando en realidad le hubiera tomado unos 3- porque en el fondo lo que quería era llegar con una generación nueva, que nunca había sido esclava. Este relato figurado refleja el esfuerzo que puede demandar un cambio cultural: Moisés no se preocupó en cambiar la mentalidad de los padres que habían sido esclavos, pero los hijos que nacían en el recorrido, no sentirían nunca lo que es esclavitud.

CEE: ¿Hay entonces dos campos de acción en paralelo?

PR: Correcto. Se trata de cómo administro el corto plazo y simultáneamente cómo delinee el largo plazo, cómo contengo las crisis y cómo voy trabajando el plano estructural. Para lo primero hay que hilar eficazmente: la conflictividad será una condición de operación permanente y obligará a manejar la incertidumbre, la anticipación, la neutralización de los detonantes, la comunicación y la seguridad. En lo estructural, el proceso de mejora real de las condiciones de vida de las poblaciones más pobres sumado al cambio de mentalidad que reemplace la percepción negativa derivada que el otro creció más, y que esa energía se traslade de la frustración a la aspiración de que yo también puedo. Es cuestión de crear un sentido de urgencia, de formar una coalición, de desarrollar una visión.

CEE: En el escenario en que el Estado sigue siendo tan ineficiente como ahora. ¿Una empresa podría tomar su lugar?

PR: Ves reportes de acciones sociales de las grandes compañías, y hacen mucho. Pero por más que hagan ellas o el Estado -complementando las primeras al segundo- la percepción será negativa por lo que vimos anteriormente.

CEE: Lo planteo porque un sector del empresariado considera que su responsabilidad solo es generar empleo y pagar tributos. En el último CADE, el venezolano Lorenzo Mendoza de Polar, indicó que un empresario moderno no podía pensar así. En el caso de su compañía el objetivo explícito es tratar que sus trabajadores asciendan socialmente o que estén seguros que si ellos no pueden, sus hijos sí van a poder.

PR: Exactamente el caso de Liderman. En mis tiempos de gestión pública intentamos replicar en Ayacucho el exitoso modelo de autogestión comunitaria de Granja Porcón de Cajamarca: no prosperó, principalmente porque en Porcón son evangelistas, con un sentido del respeto y del ahorro muy importante, y eso era clave. El soporte cultural -el cimiento no visible- determinaba que el proyecto no prospera. Esos soportes culturales son vitales entenderlos. Nuestro autoapodo "cangrejo peruano" refleja nuestra actitud limitante. Y como decía hace poco Roxanne Cheesman en El Comercio, Conga hay en Cajamarca y en Lima. Cuántas familias de San Isidro protestaron por el Puerto Santa Sofía en Ancón, otras en Miraflores por los estacionamientos debajo del Parque Kennedy y otras por la nueva ubicación del Hospital del Niño. Conga es quizá una condición cultural presente a nivel nacional.

CEE: ¿Y cómo se consigue un cambio cultural? Ese es un reto mayor.

PR: Las crisis crean sentido de urgencia, ¿no es ese el primer paso en la gestión del cambio? Las crisis, sean personales, económicas, sociales, son finalmente oportunidades para quien tiene ojos de ver.

PAUL REMY OYAGUE

Sigue estudios de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, en la Universidad Politécnica de Cataluña. Tiene una Maestría en Derecho Internacional Económico, por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y estudios de Postgrado en Gestión y Liderazgo para Altos Funcionarios Gubernamentales, en la Universidad de Harvard y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), y Strategic Crisis Management, en la Kellogg School of Management.

Remy ha sido Presidente y Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), Gerente de Relaciones Gubernamentales en Minera Barrick, Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para el Proyecto Camisea, Director Ejecutivo de la Fundación Pro-Naturaleza y Presidente del Comité de Desarrollo Sostenible de Amcham Perú.

Se ha desempeñado como Director del Máster en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la UPC. En el 2004, dio inicio al curso "Manejo Estratégico de Crisis", y en los años 2006 y 2008 este fue elegido entre los cinco mejores cursos del Postgrado.

Actualmente Paul Remy es Consultor en Manejo Estratégico de Crisis Corporativas y en Responsabilidad Social.

EL TRIÁNGULO VIRTUOSO PARA UNA EDUCACIÓN LIBRE DE CORRUPCIÓN*

La VI Encuesta Nacional sobre percepción de la corrupción en el Perú revela que el 57% de entrevistados en Lima y el 52% en provincias considera a la corrupción como el problema más grave del Estado peruano y una traba al desarrollo. Sin embargo, el 49% de los ciudadanos cree que denunciar la corrupción es inefectivo (PROÉTICA y Transparencia Internacional, 2010).



En el 2010, la agencia Transparencia Internacional encuestó a más de 91,500 personas de 86 países, sobre lo que opinaban respecto a la corrupción. Frente a la pregunta ¿En qué medida cree que las instituciones de su país están afectadas por la corrupción? los peruanos respondieron -en una escala de 1 a 5- que el sistema educativo (3.1) es tan corrupto como la policía (3.9) y el sistema militar (3.4). En la misma encuesta, Finlandia y Singapur, países que destacan en las evaluaciones internacionales de desempeño académico, obtuvieron 2.2 y 2.7 en sus respectivos sistemas educativos.

A pesar de que nuestro país dispone de instancias facultadas para ejercer control, investigación y sanción, la corrupción es un mal que aqueja al sector educativo público bajo distintas modalidades como cobros indebidos, uso incorrecto del cargo, venta de notas, nepotismo, impunidad e irregularidades en el manejo de los recursos educativos. En el 2007, la campaña “Educación sin Corrupción” reveló que de 1,519 quejas recibidas e investigadas en aquel entonces, 71% fueron declaradas fundadas.¹

¿Qué podemos hacer para tener una educación libre de corrupción?

La corrupción se atribuye a la ineficacia de los mecanismos de control y sanción, la falta de transparencia y acceso a la información, y la precariedad de la vigilancia ciudadana. Tener escuelas exentas de corrupción parece una situación lejana y difícil de lograr; sin embargo,

* Artículo elaborado en base al informe “Gestión con ética en la educación”, elaborado por Luis Guerrero Ortiz, para el Centro de Estudios Estratégicos de IPAE. Lima, agosto 2012.

¹ La campaña fue realizada por la Defensoría del Pueblo y la Asociación Civil PROÉTICA. La información aportada y otros estudios efectuados por la propia Defensoría, dieron lugar al Informe Defensorial N° 147 “Aportes de la Defensoría del Pueblo para una educación sin corrupción”.

la experiencia internacional revela que existe un “triángulo virtuoso” de buenas prácticas que permitirían alcanzar esta meta:²

1. Crear y mantener sistemas reglamentarios transparentes

Combatir la corrupción requiere normas y procedimientos claros, transparentes, respaldados en un marco político que establezca responsabilidades entre los interesados en la asignación, distribución y uso de los recursos. Pero el diseño de estas normas y procedimientos también debe basarse en criterios transparentes y equitativos, previniendo la colusión y el conflicto de intereses. En este plano, las prácticas propuestas son: i) efectuar experiencias piloto que pongan a prueba procedimientos simplificados y automatizados de gestión, y hacer pública su evaluación; y, ii) convocar la participación y colaboración de la empresa privada y del mundo académico -y expertos en reforma del Estado- para que aporten en la evaluación y mejora de los procedimientos simplificados, y los mecanismos de evaluación y diseño de estos procesos.

2. Reforzar las capacidades de gestión para una mejor rendición de cuentas

Es indispensable mejorar la capacidad de gestión, rendición de cuentas, vigilancia y auditoría, lo cual exige una mejor preparación del personal administrativo en todas las instancias involucradas y tener sistemas de información para vigilar la transparencia de la gestión y reducir las interferencias en el funcionamiento regular del sistema. Las prácticas en este ámbito consisten en: i) hacer campañas que difundan buenos ejemplos y muestren a la opinión pública que cuando hay decisión y participación sí es posible aplacar la corrupción; y, ii) asociar estas campañas a medidas orientadas a combatir cierto tipos de corrupción hasta lograr resultados, por ejemplo, la venta de notas, el no dictado de clases o el maltrato físico a los estudiantes.

3. Mejorar la legitimidad social de los procesos de gestión educativa

Esto exige mayor énfasis de la participación local en el diseño de las políticas y su aplicación, mayor acceso del público a la información y más oportunidades de vigilancia recíproca a través de códigos de honor y mecanismos de autorregulación. Para lograrlo, las prácticas recomendadas son acciones de vigilancia y participación social para tres tipos de actores: i) los maestros, que a partir de un código de ética definido por ellos mismos puedan protagonizar campañas que sensibilicen a la opinión pública en el rechazo de conductas irregulares; ii) los estudiantes, que a través de actividades eminentemente formativas -como el periodismo escolar- empiecen a sensibilizar a sus compañeros, padres y maestros sobre la indignidad de prácticas cotidianas asociadas a discriminación, privilegios, chantajes, abusos, amenazas o acoso entre alumnos y entre profesores y alumnos, asumidas muchas veces con resignación como expresiones normales de la vida escolar; y, iii) los padres de familia, que pueden también dirigirse a otros padres para rechazar rutinas escolares que implican graves y sistemáticas pérdidas de tiempo en perjuicio de sus hijos y de las obligaciones laborales de la institución, como desfiles escolares, permisos o ausencias continuas de los docentes, recreos prolongados y una cantidad abrumadora de actividades que celebran acontecimientos de naturaleza e importancia diversa.

La persistencia de malas prácticas en la gestión educativa de todos los niveles de gobierno ha dificultado mejorar el desempeño de nuestro sistema de educación, sobre todo en aspectos clave como la contratación de buenos profesores y la adecuada administración de los recursos disponibles. No obstante, la aplicación de este “triángulo virtuoso” ayudaría a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la educación pública, como paso previo para desterrar paulatinamente aquellas prácticas que tienen serias consecuencias económicas y en la eficiencia de la prestación del servicio educativo, trascendiendo hasta los resultados académicos.

Diversos países de Asia legalizaron las clases particulares y tutorías privadas regulándolas mediante estrictas medidas de control. Se hizo una amplia difusión de los criterios y procedimientos para ofrecer estas clases, incluyendo la lista de escuelas registradas, sus características y el tipo de sanciones y condenas para las infractoras o no registradas. Se educó a los padres de familia para que identifiquen el servicio que esperan, condiciones de prestación, honorarios a pagar y la certificación que deben tener los profesores que imparten las clases o la tutoría.

² HALLAK, Jacques y POISSON, Muriel. “Escuelas corruptas, universidades corruptas: ¿Qué hacer?”, INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN (IPIE)-UNESCO. 2010.

IPAE se pronuncia sobre el TLC con la UE

IPAE Acción Empresarial promueve el diálogo y las acciones que contribuyen a potenciar la competitividad empresarial y nacional. En el marco de este objetivo reconocemos la importancia de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) celebrado entre Perú y la Unión Europea.

Susana Eléspuru, Presidente de IPAE, destacó en un artículo de opinión publicado en el diario Gestión, que este acuerdo consolida las preferencias que el Perú venía gozando con la UE y las amplía a otros productos y servicios que antes no las tenían. “...este acuerdo (también) es muy favorable para fomentar la competencia en el mercado interno y facilitar el ingreso al Perú de productos de consumo, insumos industriales y maquinaria sofisticada de origen europeo, reduciendo su costo de adquisición por las familias y las empresas que las requieran, disminuyendo a su vez costos de producción, facilitando la adopción de nuevas tecnologías y promoviendo la innovación”, señaló.



Susana Eléspuru, Presidente de IPAE Acción Empresarial.

El Centro de Innovación de IPAE visita Sistema de Innovación Vasco

En la semana del 02 de julio, representantes del Centro de Innovación de IPAE realizaron la primera misión técnica al Sistema de Innovación Vasco (Bilbao, San Sebastián España), para consolidar la alianza estratégica con Tecnalia Research & Innovation y dar inicio a proyectos

conjuntos que se ejecutarán durante los próximos meses.

El Sistema Vasco de Innovación es uno de los casos internacionales de referencia que el Centro se encuentra explorando para adaptar las mejores prácticas posibles en el Perú. Este sistema ha sido calificado por diversos expertos -entre ellos Michael Porter, - como un caso de referencia exitoso de asociación público-privada, de ecosistema sostenible y altamente ágil de gestión de la innovación. Se ha previsto una segunda misión técnica para octubre de este año.

Premio CITI a la microempresa

CITIBANK del Perú, en alianza con IPAE Acción Empresarial, lanzó la séptima edición del “Premio CITI a la Microempresa-PREMIC 2012” con el objetivo de reconocer el rol de las microfinanzas en el crecimiento de emprendedores exitosos que generen desarrollo, empleo y bienestar en sus entornos.

La edición 2012 del PREMIFIC entregará US\$ 36,000 en premios en las categorías comercio, servicio y producción. Este año se otorgará por primera vez un premio especial a la institución financiera más innovadora, el cual consiste en 2 becas y pasajes aéreos para participar en el Programa de Capacitación en Microfinanzas para Latinoamérica y El Caribe “Boulder MFT”, a dictarse el próximo año en Colombia.

Los postulantes podrán inscribirse hasta el 05 de octubre a través de las instituciones de microfinanzas de las cuales son clientes.



José Antonio Blanco Cáceres, Gerente General de CITIBANK, y Fernando Del Carpio, Gerente General de IPAE Acción Empresarial

IPAE propone Modelo de Gestión de la Innovación

Para contribuir a que el Perú esté entre los 40 países más innovadores del mundo al 2021, IPAE Acción Empresarial presentó el modelo de Gestión de la Innovación #innovape, desarrollado por su Centro de Innovación. Ante destacados empresarios y líderes de opinión, Luis Torres Mariscal, Presidente del Comité Estratégico de Innovación de IPAE, invitó a los asistentes a unirse a la 'Alianza por la Innovación', espacio donde se compartirán buenas prácticas en la materia y se ofrecerá la asesoría de expertos internacionales aliados al Centro.

Inicio de CERTIPAE Laboral

A inicios de este año, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) acreditó a IPAE Acción Empresarial como certificadora de competencias laborales. En el marco de esta iniciativa, el Centro de Promoción del Emprendimiento de IPAE lanzó en el mes de julio CERTIPAE Laboral, programa desarrollado para certificar ante el mercado la experiencia y el talento de vendedores de productos y servicios y supervisores de ventas, a través de la evaluación de conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.

CERTIPAE está desarrollando un primer proyecto en Chiclayo y Arequipa, con 190 vendedores de Telefónica del Perú, TOTTUS, Elektra y otras empresas regionales.

IPAE promueve "Calidad en la cocina"

IPAE Acción Empresarial dio inicio a "Calidad en la Cocina", programa que busca optimizar la calidad y competitividad de las cebicherías asociadas a la Asociación de Restauradores Marinos y Afines del Perú (ARMAP). Durante un año, 12 cebicherías de ARMAP recibirán conocimientos y herramientas de gestión, calidad y productividad, a fin de potenciarlas en el mercado gastronómico. Esta iniciativa forma parte del programa CALIMYPE de IPAE, diseñado con el propósito de elevar los niveles de competencia y excelencia de las micro y pequeñas empresas de todos los rubros.

"Calidad en la Cocina" se ejecuta gracias a una alianza estratégica entre IPAE y ARMAP con recursos del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM) del Ministerio de la Producción.



Luis León, Gerente de Proyectos Estratégicos de IPAE Acción Empresarial; Javier Vargas, Presidente de ARMAP; y Maritza Canales, Gerente de Operaciones de la Gerencia de Proyectos Estratégicos de IPAE



CERTIPAE Laboral, programa del Centro de Certificación de Competencias Laborales de IPAE

IPAE: impulsor de Ciencia, Tecnología e Innovación

Desde el mes de julio el Centro de Innovación de IPAE forma parte del Grupo Impulsor de Ciencia, Tecnología e Innovación, iniciativa liderada por el Acuerdo Nacional y conformada por instituciones nacionales que buscan actualizar las prioridades y metas al 2021 de la vigésima política de Estado "Desarrollo de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación".

El trabajo de este grupo estará enfocado en dar impulso a los principales factores que permitan el mejoramiento de la productividad, competitividad e innovación para el

país, con incidencia directa en el crecimiento económico, la creación de empleo y la conformación de una oferta exportable de calidad internacional, así como en los objetivos de democracia y gobernabilidad, equidad y justicia social y Estado eficiente.

A un paso de CADE Emprendedores 2012

“ATRÉVETE A DAR EL PASO. La oportunidad para crecer está en tus manos” es el concepto de la quinta edición de CADE Emprendedores. El Comité Organizador, presidido por la destacada empresaria Yolanda Pérez Senor, Directora de IPAE Acción Empresarial, ha preparado un interesante programa.

Durante las sesiones “Tus sueños se hacen realidad”, “Dar el paso para crecer”, entre otras, destacados empresarios compartirán sus experiencias y buenas prácticas, y en las de “El crecimiento y el entorno financiero y legal”, “INDECOPI, SUNAT y el Estado como socios estratégicos” expertos de estas instituciones mostrarán cómo el sector público puede contribuir al desarrollo de las MYPES.

El evento tendrá lugar los días 19 y 20 de setiembre en IPAE Escuela de Empresarios Sede Pueblo Libre y espera convocar a más de 500 empresarios y emprendedores de diferentes partes del país interesados en seguir creciendo.



CADE Emprendedores, 19 y 20 de setiembre

Premio Luis Hochschild Plaut

Este mes se inicia la convocatoria para postular a la décimo cuarta entrega del Premio Luis Hochschild Plaut. Esta premiación reconoce los esfuerzos y logros

de las empresas que contribuyen al desarrollo de una educación de excelencia y al progreso y difusión de la cultura peruana.

Como todos los años, se elegirán los dos proyectos empresariales más representativos en el ámbito de la Educación y Cultura. Las empresas ganadoras recibirán una escultura distintiva del Premio Luis Hochschild Plaut. La premiación se llevará a cabo en CADE Ejecutivos 2012 (Arequipa).



Premio Luis Hochschild Plaut 2011, Categoría Educación: Interbank. Susana Eléspuru, Presidente de IPAE Acción Empresarial; Luis Felipe Castellanos, Gerente General de Interbank; y Eduardo Hochschild Beeck, Presidente Ejecutivo de Hochschild Mining plc.

Innovación en el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima

El 20 de julio, el Comité de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) de la Municipalidad Metropolitana de Lima (MML) llevó a cabo el primer taller de expertos “Diálogo con actores metropolitanos para la Ciencia, Tecnología e Innovación”, como parte de las actividades previas a la elaboración del documento “Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025”.

Cerca de 100 especialistas en las áreas de ciencia y tecnología vinculados a la educación, ambiente, salud pública, cultura, gestión pública, agua e innovación, entre otros, participan en este trabajo a través de ocho mesas temáticas. La Mesa de CTI está a cargo de Fernando Villarán, del Foro por la CTI, y Maite Vizcarra, Gerente del Centro de Innovación de IPAE.

SOLUCIONES TECNOLÓGICAS PARA UN MUNDO MEJOR

Nuevos desarrollos tecnológicos plantean soluciones para desafíos comunes como la escasez de recursos energéticos y la medicina. Estas aplicaciones impactarán en nuestra vida diaria, cambiando la sociedad y mejorando el mundo en un futuro no tan lejano.



Como todos los años, la prestigiosa revista del Massachusetts Institute of Technology (MIT), Technology Review, selecciona las 10 tecnologías con mayor potencial para ofrecernos un mundo mejor. En esta edición conozca algunas de las tecnologías que emergen en el 2012 y prometen tener alto impacto en la sociedad.

Microrredes solares adaptadas al tamaño de las comunidades

Aproximadamente 400 millones de personas en la India, la mayoría en comunidades rurales, carecen de servicio eléctrico. Para estas personas, cargar la batería de su teléfono móvil implica un largo viaje hacia otra ciudad. Ante esto, la compañía hindú Mera Gao Power tiene el objetivo de construir y gestionar microrredes solares de bajo costo.

El sistema desarrollado por Mera Gao distribuye electricidad en un área limitada desde un punto de generación relativamente pequeño. La ventaja de esta propuesta es que el coste de instalación se puede dividir entre toda la comunidad. La primera microrred se desplegó el año pasado y desde entonces son 9 comunidades las que forman parte de esta iniciativa.

La compañía estima expandir este servicio a otras 40 comunidades, con una inversión calculada en US\$ 300 mil. Por US\$ 2.5 mil, 100 familias se pueden conectar hasta a 2 centros de generación, cada uno formado por un conjunto de paneles solares y una batería. Cada familia recibe 0.2 amperios durante 7 horas por la noche, cantidad suficiente para alimentar dos luces LED y un punto de carga de teléfono móvil, por una tarifa prepago de US\$ 2 mensuales. Actualmente esta tecnología solo es compatible para iluminación y carga de teléfonos.

Rejuvenecimiento de óvulos

En la actualidad es común que muchas mujeres posterguen su deseo de convertirse en madres para dar prioridad a su desarrollo académico, profesional y poder asegurar un nivel de vida que les permita vivir sin complicaciones. Pero mientras eso ocurre, el reloj biológico avanza, indicando que se hace tarde para concebir un bebé. Jonathan Tilly, investigador de la Universidad de Harvard, ha descubierto una forma para ampliar la edad en la que las mujeres pueden tener hijos.

En la actualidad, la fertilidad femenina está limitada por la calidad y cantidad de óvulos que dispone una mujer, los cuales empiezan a deteriorarse alrededor de los 40 años. El trabajo realizado por Tilly revela que los ovarios almacenan células madre ováricas que se conservan hasta la edad adulta. Este hallazgo implica que sería posible recuperar la juventud de los óvulos de una mujer mayor: las células madre podrían convertirse en nuevos óvulos o ser empleadas para rejuvenecer los óvulos existentes. Este último proceso se llevaría a cabo haciendo la transferencia de mitocondrias -la fuente de energía de la célula- de los óvulos derivados de las células madre a los óvulos existentes.

La tecnología propuesta y desarrollada por Jonathan Tilly es comercializada por OvaScience, empresa que ha recaudado US\$ 43 millones para crear nuevos tratamientos contra la infertilidad y otras aplicaciones para las células madre.

¡Secuenciar el ADN en menor tiempo!

Un nuevo aporte para la medicina son las máquinas comerciales capaces de leer las bases de ADN directamente. Oxford Nanopore ha desarrollado una tecnología que permite que la secuenciación del genoma sea más rápida y barata, con alta probabilidad de ser usada de forma rutinaria, tal como una resonancia magnética o una prueba sanguínea.

Los dispositivos empleados por la compañía funcionan haciendo pasar una sola hebra de ADN a través de un poro de proteína creado en una membrana. Luego de ello, una corriente eléctrica fluye a través de los poros y las distintas bases de ADN interrumpen de modo distinto la corriente, permitiendo que la máquina lea electrónicamente la secuencia. La tecnología de Nanopore es la más sencilla que existe en este ámbito. Gracias a este avance, la compañía ha logrado leer un tramo de ADN de aproximadamente 48 mil bases, siendo la pieza más larga de ADN leída hasta hoy.

La nueva línea de productos de Oxford Nanopore se empezará a comercializar a finales de este año e incluirá un dispositivo miniaturizado portátil que podrá conectarse al puerto USB de un ordenador y secuenciar pequeñas cantidades de ADN. Para secuenciar genomas completos se podrá usar varias máquinas agrupadas. Nanopore estima que la versión portátil de esta máquina podría costar menos de US\$ 900.



El sistema desarrollado por Oxford Nanopore es capaz de leer patrones a gran escala, como las translocaciones, que son la base para diversos tipos de cáncer, y las variaciones en el número de copias que se producen cuando las secuencias de ADN se repiten, vinculadas a trastornos neurológicos y de desarrollo.

101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization

Una obra de Vijay Kumar
Editorial Wiley (Octubre 09, 2012)

A diferencia de otros libros que hablan sobre innovación, 101 Design Methods proporciona un conjunto útil de herramientas y métodos para planificar con éxito la creación de novedosos productos, servicios y experiencias para los clientes. Esta fascinante obra es un valioso aporte para los estrategas, directores e investigadores que tienen a su cargo el reto de innovar en sus empresas y organizaciones. Con un estilo ameno y didáctico, Vijay Kumar, experto con más de 30 años de experiencia en el campo de la innovación, se centra en el desarrollo y uso de métodos estructurados que permitan descubrir oportunidades de innovación nunca antes exploradas.

Si aspira a concretar sus ideas en una innovación exitosa, el primer paso que debe dar es consultar 101 Design Methods.

The Innovator's Way: Essential Practices for Successful Innovation

Una obra de Peter J. Denning y Robert Dunham
Editorial The MIT Press (Setiembre 21, 2012)

“Innovación” es la palabra de moda en los negocios de hoy. Los líderes empresariales ven la innovación como la clave para desarrollar una ventaja competitiva y las compañías hacen grandes inversiones en el desarrollo de nuevos productos, mientras los responsables de formular las políticas generan incentivos para promover el clima que facilite la innovación. A pesar de ello, solo el 4% de las iniciativas de innovación empresarial tienen éxito. ¿Es posible aumentar nuestras posibilidades de éxito? En The Innovator's Way, Peter Denning y Robert Dunham, responden a esta pregunta con un categórico Sí.

En esta aleccionadora obra, Denning y Dunham explican por qué la innovación implica más que invenciones, políticas o procesos que gestionar: la innovación es una habilidad personal que puede ser aprendida y desarrollada a través de la práctica. A través de The Innovator's Way, conozca cuáles son los ocho hábitos que debe practicar si desea convertirse en un innovador exitoso. Tenga en cuenta que la debilidad en cualquiera de ellos, puede poner en riesgo el éxito de su innovación.

Para más información de estas y otras publicaciones visite Amazon.com



Vijay Kumar, es profesor en el Instituto de Diseño, del Instituto Tecnológico de Illinois (Chicago). Kumar dicta periódicamente talleres ejecutivos orientados a transformar la cultura de la innovación en las organizaciones. Ha sido consultor en diseño de la innovación en organizaciones mundiales como Hallmark, Kraft Foods, McDonalds, Motorola, Pfizer, Procter & Gamble, SC Johnson, Shell, Steelcase, T-Mobile, Target y Wells Fargo, entre otros.



“Un verdadero pensamiento innovador sobre la innovación... pero es la autenticidad de la experiencia de los autores lo que hace a este libro únicamente valioso y valiosamente único”
Michael Schrage, Research Fellow, MIT Sloan School Center for Digital Business.