

MICROFINANZAS



**DE "PIRAÑITAS" A
EMPRENDEDORES**

Visión y fe

➔ "SHAMA"

**Proyecto
empresarial
que cambió
varias vidas**



➔ GESTIÓN

**Sugerencias
para saber
administrar
un negocio**



➔ CRÉDITOS

**Consejos
para tomar
el mejor
préstamo**



Agenda EMPRESARIAL

Seminario Taller "Evaluación Crediticia en base da riesgos"

Días: 17-18 de julio
Expositor: Alfonso Muñoz
Lugar: Hotel "San Francisco de Paula", Ayacucho
Informes: 225-0227

Curso Internacional "Riesgo de Crédito"

Fecha: 22-24 de julio
Exp.: Sandra Mateus / Colombia
Lugar: Gálvez Barrenechea 790
Teléfono: 225-3839
Organiza: AMS Consulting.

Curso Plan de Auditoría en base a riesgos

Fecha: 5-6 de agosto
Expositor: Alfonso Granados
Teléfono: 225-0227
Organiza: IGS Global

1° Seminario Regional de Microfinanzas

Fecha: 12 de agosto
Lugar: Cámara de Comercio de La Libertad, Trujillo
Teléfono: 223-2811 / 476-0814 (Lima)
Organiza: CMS People.

Diplomado Internacional "Auditoría Financiera Investigativa Forense"

Inicio: 12 de agosto
Expositor: Danilo Lugo/USA
Teléfono: 225-0227
Organiza: Instituto Internacional de Estudios Gerenciales

Academia Financiera "Gestión en ONG Microfinanciera"

Fecha: 12-13 de agosto.
Lugar: Hotel Sheraton.
Teléfono: 470-2666
Organiza: COPEME.

5° Congreso Nacional de Créditos y Cobranzas

Fecha: 23-24 de setiembre.
Lugar: Hotel Sheraton.
Teléfono: 476-0814
Organiza: CMS People.

café & negocios

→ POR WILFREDO QUIROZ FUENTES

Al servicio de PYME

La Caja Trujillo sigue sirviendo a las PYME (Pequeñas y Medianas Empresas) de todo el país, para facilitarles el acceso a créditos, y sirviéndoles de apoyo para hacer empresa en nuestro país. Como entidad microfinanciera, tiene más de 25 años en el país. Desde entonces, un largo trecho ha recorrido que no ha sido nada fácil, pero tiene la satisfacción de decir que está creciendo con el paso del tiempo. Ese desarrollo ha ido de la mano con sus clientes. Caja Trujillo ha colaborado con el progreso microempresarial de miles de sus clientes, logrando consolidarse como una institución orientada al apoyo crediticio a las PYME. En la actualidad tiene 48 agencias y oficinas en todo el territorio peruano. En la foto observamos a Luis Albínez Pérez, gerente central de Negocios; Luis Muñoz Díaz, presidente del Directorio; y Víctor Valdivia Morán, gerente central de Finanzas.



Personaje de la semana

Microfinanzas saluda a Elizabeth Ventura Egoávil, presidenta del directorio de la Financiera Confianza por su dedicación a la industria microfinanciera peruana.

Líderes en microfinanzas

Consultor Luis Baba Nakao y Edmundo Hernández Aparcana, presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Créditos.



Av. Paseo de la República 5639
Miraflores

Teléfonos:
447-1218 / 447-1285

→ Director del Suplemento Microfinanzas: César Sánchez Martínez → Editor: Héctor Kuga Carrillo
→ Redactores: Zoila Violeta Retuerto Jara, Loida Caldas Valverde y Antonio Machuca Ortiz.
→ Diseño: Luis Chapoñán Guerra → Fotografía: Brian Miranda Lara
→ Gerente comercial: Cecilia Altez Navarro / caltez@diariolaprimera.com
→ Publicidad: Wilfredo Quiroz Fuentes / wquiroz@diariolaprimera.com / 945-050-919 / RPM *540936

ALDEA PYME

Cooperativa Educoop

La Cooperativa de Servicios Especiales Educoop que agrupa a más de 23 mil maestros de todo el país, inauguró en el marco de la Semana del Maestro, su nuevo Mini Market en el centro de Lima. Asimismo, con la gestión de Alejandro Apaza Retamoso, su local principal está siendo remodelado, inaugurándose también el remodelado y moderno restaurante-café "La Esquina". Educoop, desde hace más de cinco años viene convirtiéndose en el modelo empresarial de cooperativas emprendedoras. La institución tiene 36 años de servicio al magisterio, cuyo funcionamiento se rige por los principios y valores del movimiento cooperativo. El Consejo de Administración está presidido por Vince Quispe Andía e integrado por Alejandro Alva Ruiz y Miguel Velapatriño Sánchez, mientras que el Consejo de Vigilancia lo preside Andrés Alvis Farfán y lo integran Mauricio Silva Picón y Jorge Alzadora Arévalo.

PYME griferas

Una vez más se evidencia que la estructura de los precios de los combustibles la define el gobierno, la decisión de cuánto y cuándo varía los precios de los combustibles que se venden en las refinerías no le corresponde a los conductores de grifos, señalaron representantes de la Asociación de Grifos y Estaciones de Servicio. Cada grifo sí determina a qué precio vende al público, y esto es sólo un margen de comercialización como todo negocio. Esta asociación eligió su nueva Junta Directiva que está presidida por Carlos Puentes de la Mata e integrada por Renzo Lercari, Carmen Espá, Rocío Zorrilla, Luis Del Aguila, Juan Carlos Saracco, Arturo Izaguirre y Diego Gonzáles Posada.

Feria boliviana

Con la finalidad de dotar a los participantes todos los alcances necesarios para participar en la 35ª Feria Internacional Expocruz 2010 que se desarrollará en la ciudad de Santa Cruz, Bolivia, la Asociación de Exportadores está realizando un seminario denominado "Cómo participar exitosamente en el marco de Expocruz: Feria y Rueda Internacional de Negocios". La participación consta de stands para venta directa y participación en rueda de negocios con más de 1,000 empresas de la región. El seminario se realizará el jueves 15 de julio a partir de las 9:30 a.m. en las instalaciones de ADEX, sito en la Av. Javier Prado Este 2875, San Borja. Para mayores informes, llamar al teléfono 618-3333, anexo 3343 o escribir a los correos pymealex1@adexperu.org.pe o pymealex@adexperu.org.pe. El ingreso es totalmente gratuito, previa inscripción.

SEIS MIL MYPE NO COBRAN POR CULPA DE EMPRESARIOS ABUSIVOS

Quiebra de PYME por proveedores

Por culpa de empresarios abusivos que se niegan a cancelar sus deudas o retrasan sus pagos, más de 6,000 pequeñas y medianas empresas están quebrando, denunció la Sociedad Peruana de PYME.

Por Héctor Kuga Carrillo

Las pequeñas y medianas empresas son víctimas de malos empresarios que usan la figura de la insolvencia, la reestructuración o la liquidación para no afrontar las deudas contraídas con sus proveedores, causando la quiebra de muchos emprendedores y mayor desempleo. Así lo afirmó el presidente de la Sociedad Peruana de Pyme, Jorge Panizo Fernández, quien señaló que la Ley Concursal, tal como está planteada, no protege a las Pyme, por lo cual es necesaria su revisión. Indicó que la Ley Concursal establece que Indecopi es la entidad que verifica el proceso de quiebra, pero lamentó que no investigue la veracidad de las cifras incluidas en los estados financieros que presentan las empresas cuando solicitan su declaración de insolvencia.

Las pequeñas y medianas empresas son víctimas de malos empresarios que usan la figura de la insolvencia, la reestructuración o la liquidación para no afrontar las deudas contraídas con sus proveedores, causando la quiebra de muchos emprendedores y mayor desempleo.



Por incumplimiento de pagos por parte de grandes empresas, muchas PYME están quebrando.

Las empresas que se declaran en estado de insolvencia se apuran a presentar ante Indecopi estados financieros auditados por empresas que ellos mismos contratan, y con información que responde a sus intereses, sostuvo. Como se trata de documentos auditados, Indecopi considera que la información es entregada de buena fe y no pide el sustento de las cifras que justifican la supuesta insolvencia. Conseguida la declaración de insolvencia, la empresa entra a reestructuración por dos años, y en vez de aprovechar este tiempo para recuperar su capital, los dueños se dedican a saquear los bienes inmuebles y lo que les queda de capital y

patrimonio, para luego declararse automáticamente en liquidación. Panizo planteó que la Sociedad Peruana de Pyme participe en el directorio de Indecopi, para vigilar que el proceso de insolvencia y liquidación sea veraz y se cumplan las obligaciones con las pequeñas y medianas empresas que son afectadas por los deudores. "La ley, conforme está planteada, resulta abusiva y no da a las Pyme ninguna posibilidad de cobrar sus acreencias; por el contrario, las condena a la quiebra forzada", dijo Panizo. Señaló que más de 6 mil empresas han ingresado al estado de insolvencia en los últimos cinco años.



CONSEJOS FINANCIEROS

¿CÓMO ESCOGER EL CRÉDITO QUE MÁS LE CONVIENE?

- Si va a solicitar un crédito, recuerde que además de la tasa de interés, existen costos como comisiones, mantenimiento, seguros y otros gastos.
- Fíjese en la Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA), que representa el costo total del crédito, así podrá comparar y escoger la opción que más le conviene.

- Recuerde que todas las entidades financieras están obligadas a informarle sobre el TCEA del crédito solicitado.
- Evalúe que el plazo del crédito solicitado y las cuotas mensuales se adecuen a sus necesidades y capacidad de pago.
- Reclame al momento de firmar su contrato, una copia de la hoja resumen del

crédito y del cronograma de pagos.

- Para comparar las TCEA de algunos productos seleccionados, puede acceder a información comparativa en la página web de la SBS (www.sbs.gob.pe)

Fuente: SBS

GESTION EMPRESARIAL

ANAQUELES Y VITRINAS

Los anaqueles y vitrinas son parte de la decoración de una tienda. Una excelente presentación es muy probable que atraiga a los clientes.

Antiguamente los escaparates eran de madera y llegaban hasta el techo. Esto no está mal, si se presentan limpios, pintados y arreglados. Es más, una pieza antigua le da cierto toque de elegancia al local.

Sin embargo, con el transcurrir de los años, los anaqueles y vitrinas cambiaron al aluminio y vidrio. Es recomendable tener siempre en orden los productos con dirección al cliente. Por cierto que algunas vitrinas son también parte del mostrador. Coloque en primera instancia, aquello que sea atractivo para sus clientes. Si es una bodega, las golosinas tienen buena presentación, si es un bazar, los hilos, botones o regalos son claves.

Cualquiera sea el tamaño o el material utilizado, éstos deben ser atractivos para el visitante y deben mantener armonía con la tienda.

Algunas ideas para mejorar anaqueles y vitrinas son:

- Si se exhibe algo como tortas, ropa y adornos colocarle iluminación, de preferencia luces focalizadas si la vitrina está por debajo de los ojos del cliente y fluorescente en la parte superior, si la mercancía está por encima de los ojos del cliente. Procure no dañar la imagen de lo que quiere mostrar.

- Si sólo se utilizan para colocar botellas, latas o cajas, estos elementos deben estar ordenados. Hay algunas bodegas que tienen los productos amontonados y hasta llenos de polvo. A propósito, en la tienda debe haber una franela para limpiar la botella, caja o lata del producto que el comprador llevará.

Siempre procure que las leyendas estén frente a los ojos del cliente.

- Cuando el escaparate es grande y dentro de él está un maniquí como por ejemplo, vestidos de novias, ropa de noche, perfumería, joyería o librería, de preferencia utilizar lámparas que alumbren desde abajo hacia arriba.

- Evite exhibir maniqués rotos o despostillados. En el caso de libros y revistas, también evite publicaciones amarillentas o desgastadas con el tiempo. Periódicamente, reemplace sus mercancías.

Fuente: Status Comunicaciones.



La congresista Alda Lazo Ríos de Hornung con un grupo de niños y adolescentes de la calle, ahora convertidos en estudiantes emprendedores.

La institución tiene un mini market que está al servicio de la comunidad. Los adolescentes, aquellos que son "expertos" en cifras y atención al cliente, son precisamente quienes atienden a los clientes. Saben despachar, sacar cuentas y negociar sus productos que van desde los de panllevar hasta bazar y prendas de vestir.



Jorge y Violeta Ramirez con su hija Camila, es una de las familias de profesionales que conviven con los niños con la finalidad de compartir experiencias de familias.



Ahora son adolescentes, pero llegaron siendo niños sin saber leer y sin saber quiénes eran. Ahora tienen partida de nacimiento y son excelentes escolares y estudiantes de inglés.

NIÑOS Y ADOLESCENTES DE LA CALLE RESCATADOS POR CENTRO "SHAMA"

Emprendedores

Por Zoila Violeta Retuerto Jara

Nos referimos al Centro "Shama", institución dedicada al rescate de los niños de la calle. Esta organización cristiana empezó a trabajar con los denominados "pirañitas" que abundan en Lima, muchos de ellos dedicados a la violencia, drogas y otros vicios sociales. "Shama" que significa en hebreo "Dios está aquí" opera desde 1999 y con la ayuda de sus profesionales que laboran en la institución, ha logrado transformar la vida de muchos niños y adolescentes que llegaron en harapos, pero que en el fondo son tesoros aún sin descubrir y con mucho valor para quienes buscan su bienestar personal y social.

Los niños y adolescentes, estos últimos llegaron siendo niños, no solamente desarrollan sus actividades como cualquier hijo de familia, sino que aparte del colegio, deben cumplir otras tareas para toda su vida. En primer lugar, son formados en principios bíblicos, cuyos valores los incentivan a ser mejores personas. Segundo, algunos de ellos han sido matriculados en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano o el Británico para estudiar inglés. Son pocos los que han logrado metas, pero se esfuerzan para superar los desafíos. También realizan distintas dinámicas que incluyen la danza y la música. Hasta han grabado varios CD de música con canciones de diversos estilos. Precisamente, el 23 de julio, en las instalaciones de la Iglesia Alianza Cristiana y Misionera de Pueblo Libre, ofrecerán un concierto de música coral, criolla, cajón, hip hop y break dance.

Sin embargo, lo que resalta del trabajo que realiza "Shama" que dirige la Ing. Frances Davinson Rodríguez, son las tareas de emprendimiento que realizan los adolescentes. La institución tiene un mini market que está al servicio de la comunidad. Los adolescentes, aquellos que son "expertos" en cifras y atención al cliente, son precisamente quienes atienden a los clientes. Saben despachar, sacar cuentas y negociar sus productos que van desde los de panllevar hasta bazar y prendas de vestir. Recientemente, la casa de refugio recibió la visita de la congresista Alda Lazo Ríos de Hornung, quien en su calidad de parlamentaria, ofreció todo su apoyo a estos niños y adolescentes.

Llegaron como niños de la calle con diversos vicios, necesidades, traumas y enfermedades. Crecieron en el albergue, aprendieron a leer, fueron matriculados en colegios e institutos de inglés, curaron sus enfermedades y heridas del alma, y ahora son parte de una gran familia, que tal vez, algunos de ellos lleguen a ser excelentes profesionales, exitosos empresarios y hombres de bien, formados en principios y valores éticos.



Frances Davinson Rodríguez, directora del Centro "Shama" y principal impulsora de un sueño hecho realidad.



Después de algunos años en la institución, los niños y adolescentes saben leer y escribir y cualquier libro que llega a sus manos, son los regalos más preciosos que puedan recibir.

Con la ayuda de los adolescentes, se fabrica leche de soya, muy cotizada en la comunidad donde sirven que es San Juan de Lurigancho. También tienen un colegio particular donde asisten otros niños de la zona. En este colegio estudian los niños y adolescentes internos en edad escolar.

Modelo empresarial

El Centro "Shama" realiza varias actividades empresariales en su casa de refugio para el sostenimiento de la obra que realizan en los 1.600 M2 que tienen a su disposición.

Con la ayuda de los adolescentes, se fabrica leche de soya, muy cotizada en la comunidad donde sirven que es San Juan de Lurigancho. También tienen un colegio particular donde asisten otros niños de la zona. En este colegio estudian los niños y adolescentes internos en edad escolar. También realizan conciertos, cantatas y recitales, mediante el grupo que formaron. Son varios CD de diversos estilos de música que han grabado.

Para que los niños sepan lo que significa vivir en familia, Jorge Ramírez y su esposa Violeta, conjuntamente con sus dos hijos, conviven dentro de la institución, al igual que otros profesionales. Se busca transmitir el rol de familia y cubrir en parte, la ausencia de la madre o padre, así como la autoridad, de igual manera respeto a las normas. La institución sobrevive mediante donaciones que realizan iglesias y profesionales cristianos. También recibe arroz del Pronaa. Sin embargo, algunas instituciones públicas suelen enviarles niños para ser ayudados socialmente.

Tienen varios proyectos, pero lo que se requiere son fondos. La necesidad sigue existiendo en la calle, especialmente en los niños denominados "pirañitas". El modelo emprendedor es una alternativa para desarrollar una visión de futuro y un estilo de vida diferente. Frances Davinson así lo cree y es muy probable que lo logre en el mediano plazo.

Firmados
→ CÉSAR SÁNCHEZ MARTÍNEZ
sanchez@diariolaprimeraperu.com



Delincuencia juvenil crea inestabilidad empresarial

Como consecuencia de la desidia de las autoridades municipales y policiales, en los últimos meses, la delincuencia juvenil se ha incrementado notoriamente, atentando contra la vida humana y creando inestabilidad empresarial y zozobra en distintas partes del país.

Es casi una costumbre ver a grupos de pandilleros jóvenes, que paradados en las esquinas asaltan, roban, hieren y hasta asesinan a quienes se les enfrenten por defender sus pertenencias. Por ejemplo, Callao es tierra de nadie y cada vecino hace lo que cree conveniente para cuidar su vida y propiedad. Lo mismo ocurre en Lima, Sullana, Piura, Chimbote, Huancayo, Arequipa y Chiclayo, por citar algunas ciudades.

Las pandillas integradas por jóvenes y adolescentes de entre 17 y 25 años aproximadamente, vestidos de casacas con "capuchas" que suelen colocárselas encima de los gorros, llegan a formar grupos que superan las 20 personas. Estos grupos son el terror de tiendas, bodegas, puestos de mercado, pasajeros y vecinos.

Callao que se caracterizaba por tener zonas peligrosas donde hasta la policía no ingresaba como los "Barracones", "La Siberia", "Corongó", "Puerto Nuevo", "Charcaritas", "San Judas", etc., ahora tiene el deshonroso mérito de ser el puerto más peligroso del Pacífico y la ciudad porteña con mayor número de atentados contra la vida y la salud.

Sin embargo, la delincuencia juvenil crece en las zonas emergentes, especialmente en Lima Norte. Caminar por las noches en las avenidas Alfredo Mediola, Las Palmeras, Carlos Eyzaguirre en Los Olivos es sumamente peligroso. Los paraderos del Mega Plaza y Plaza Norte en la Av. Panamericana en Independencia o las Avs. Túpac Amaru y Belaunde en Comas, ya no son confiables. Los negocios empiezan a cerrar sus puertas temprano o simplemente colocan rejas encima del mostrador.

Lo mismo puede decirse de Lima

Oeste (Avs. Gran Chimú, Próceres, Canto Grande y Puente Nuevo, están siendo invadidas de pandilleros. Chorrillos en Lima Sur, cerca de la estación del Metropolitano, es otro foco de peligrosidad. Si bien es cierto que la delincuencia juvenil es producto del rol familiar, también es real que es consecuencia de la negligencia de las autoridades regionales y municipales. En Callao, Chimbote, Sullana y Huancayo, las personas del mal vivir han tomado literalmente calles.

La delincuencia no sólo afecta a los negocios, sino también ahuyenta al turismo, principal actividad que trae divisas al país y reactiva a las economías regionales.

Los esfuerzos para reactivar el turismo y crear empresas es limitado por las acciones delincuenciales que no tiene cuándo acabar. Es normal escuchar tiroteos todos los días, ver enfrentamientos entre bandas delincuenciales, observar a grupos de jóvenes libando licor en

Las pandillas integradas por jóvenes y adolescentes de entre 17 y 25 años aproximadamente, vestidos de casacas con "capuchas" que suelen colocárselas encima de los gorros, llegan a formar grupos que superan las 20 personas. Estos grupos son el terror de tiendas, bodegas, puestos de mercado, pasajeros y vecinos.

las calles, y ser testigos de cientos de asaltos menores (robos de teléfonos celulares, carteras, paquetes, lentes, etc.)

Sabemos que la delincuencia es un problema social, y al parecer, los únicos interesados en tratar de cambiar esta situación son las iglesias evangélicas y grupos carismáticos, que suelen hacer servicios religiosos en determinadas calles, pero aun, la delincuencia es el pan de cada día. Urge la realización de patrullajes mixtos entre serenos y policías, instalación de cámaras de videovigilancia, adquisición de nuevas unidades para la seguridad ciudadana, cooperación en materia de protección entre los vecinos y la policía, y programas sociales para reinsertar a los pandilleros a la sociedad. Sólo así, se podrá socavar esta lacra social.

Márketing & Negocios

Por Mario Galarza

Benchmarking

Un proceso sistemático y continuo, para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo, de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Un término que ha adquirido mayor importancia en los últimos años es la organización que aprende. Una de las implicaciones de este concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo.

TIPOS DE BENCHMARKING

Existen varios tipos de actividades de benchmarking, cada uno de los cuales se define como "objetivo" u "objeto" de la actividad de benchmarking.

BENCHMARKING INTERNO

Muchas comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá "las mejores prácticas comerciales" con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización.

BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

BENCHMARKING FUNCIONAL (GENÉRICO)

El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking.

¿POR QUÉ EMPLEAR EL BENCHMARKING?

● Planificación estratégica

Desarrollo de planes a corto y a largo plazo

● Pronósticos. Tendencias a las predicciones.

● Nuevas ideas. Aprendizaje funcional; pensando siempre.

● Comparaciones. Comparaciones con competidores u producto/proceso organizaciones con los mejores resultados.

● Fijación de objetivos, con las prácticas más modernas.

LAS CINCO ETAPAS DEL PROCESO DE BENCHMARKING

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking
2. Formar un equipo de benchmarking
3. Identificar los socios del benchmarking
4. Recopilar y analizar información de benchmarking
5. Actuar

¿Por qué usar la palabra equipo en lugar de grupo? Esta es una distinción importante. Grupo, únicamente significa números, más de uno. No hay implicaciones de desempeño en la palabra grupo, pero la palabra equipo introduce no pocas expectativas en cuanto al comportamiento de un grupo, tales como un propósito común o una meta, coordinación, cooperación, comunicación y motivación.

Antes de intentar recopilar información acerca de otra organización, es prudente recopilar y analizar información acerca de nuestras propias operaciones internas. En muchos casos, esto implica un esfuerzo interno de benchmarking.

El objetivo primario del benchmarking es ponerse en acción. Aunque el benchmarking es un proceso de investigación, la motivación para iniciar una investigación, en primer lugar, es estimular y apoyar el cambio. Es interesante que, cuando se discute esta parte del proceso de benchmarking con organizaciones que tienen una tremenda cantidad de experiencia en el proceso, todas esas organizaciones concuerdan en que esta etapa particular es la menos complicada y la más directa.

NO HAY UN MOMENTO MEJOR QUE ÉSTE PARA SER UN REBELDE DEL CAMBIO

Cambio e innovación

Por Mario Galarza

"El cambio es la única cosa inmutable"

Arthur Schopenhauer

Los elementos que influyen en el proceso de cambio, y lo justifican son: los cambios socioculturales, la variación constante de la tecnología, los entornos turbulentos y vertiginosos, la globalización, la competencia, los clientes, los sustitutos, las nuevas teorías científicas, las debilidades propias, etc. Entre los facilitadores que un gerente deberá considerar, para obtener un cambio con éxito, están el liderazgo, la capacitación, la calidad, la creatividad, la comunicación, la negociación, el enfoque sistémico, la proactividad, la visión estratégica, la información, el trabajo en equipo, la participación, etc.

Palabras clave:

- Cambio.
- Entornos.
- Rebelde del cambio.
- Resistencia al cambio.
- Cambio planeado.
- Creatividad.
- Innovación.
- Campo de fuerzas.
- Cultura organizacional.
- Cambio no planeado.

- Crisis.
- Catástrofe.
- Colapso.
- Innovación no lineal.
- Sistemas.
- Liderazgo.

Hoy en día, el cambio se produce de un modo súbito, inesperado e impredecible. Lo advertimos en las empresas. El cambio es repentino, no lineal y constante.

Hay más posibilidades de elección que nunca, más desafíos que nunca y más cambios que nunca. Como resultado de ello, los productos, los mercados y sus jugadores están en permanente mutación; en consecuencia, las empresas que aspiren a prosperar a largo plazo deben practicar el arte del cambio continuo.

Las empresas que no pueden cambiar en este nuevo ambiente, tampoco podrán participar en la "nueva economía". Las que no pueden modificar su visión del cambio tampoco podrán cambiar su manera de competir. Hoy, es imprescindible el "rebelde del cambio". El rebelde del cambio opera con un mandato y una mentalidad diferentes. En lugar de pensar en mejores productos, inventa continuamente mejores organizaciones. Hacer "algo" más rápido, más barato y mejor ya no es su meta, porque ese "algo" —no importa lo que sea— cambia perma-

nentemente.

Los negocios están en permanente cambio. La competencia está en permanente cambio. La tecnología está en permanente cambio. No hay un momento mejor que éste para ser un rebelde del cambio.

Los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos para conseguir un proceso de cambio eficaz. En primer lugar, no están dispuestos a modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. El segundo gran obstáculo es que el cambio suele durar poco tiempo.

Para superar estos obstáculos Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. Este modelo básicamente requiere "descongelar" el patrón actual de comportamiento, "cambiar" o crear un nuevo patrón y luego "recongelar" o arraigar la nueva conducta.

El cambio es inevitable en las organizaciones que pretenden seguir en juego.

En un contexto turbulento como el actual nadie puede sentirse fuerte por lo que es. La única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de anticiparse y de poder dejar de ser lo que se es para ser lo que sea necesario.

En este mundo cambiante, tanto las organizaciones como las personas debemos aprender a bailar "la danza del cambio".

Las 10 lecciones de publicidad efectiva

Las decisiones de los consumidores son más una cuestión de inteligencia emocional que de coeficiente intelectual. Para tener éxito, las marcas deben tocar la fibra sensible utilizando una forma de pensar "mágica, creativa y emocionalmente impactante".

Lección 1: sencillez

En el actual paisaje de marcas, los responsables del marketing compiten entre sí para lograr que la gente les preste atención. Incluso los titulares de prensa que tienen menos de 10 palabras son más leídos que los de mayor extensión.

Lección 2: una palabra

"El cerebro humano intercepta una imagen infinitamente más rápido de lo que descifra las palabras. Una imagen visual tarda un cuarto de segundo en adentrarse en nuestras percepciones conscientes."

Lección 3: escriba los medios visuales

Se ha calculado que los anuncios tienen 1,5 segundos para captar la atención de los lectores. Así pues, para hacer que el mensaje llegue al receptor los publicitarios deben dar a conocer su propósito lo más claro posible. David Ogilvy aconsejaba no utilizar más de tres elementos en un diseño porque cuanto más información se pone en un anuncio, menos lo comprende la gente.

Lección 4: venda historias, no material publicitario

Las marcas consisten en establecer conexiones humanas mediante la intención,

no mediante los atributos del producto. Vivimos en una sociedad hedonista que gira en torno al individuo, quien a diario realiza un "test de relevancia" preguntando antes de tomar una decisión de compra: "¿Qué resulta importante para mí?". "¿Qué es lo que quiero de la vida?"

Lección 5: sea un evangelista de las ideas

La publicidad solía aspirar a quedar para el recuerdo, pero ahora debería "aspirar a la fama". El objetivo es que la gente hable de nuestra marca porque el boca a oreja, es todavía la publicidad más efectiva. El 80% de las decisiones de compra están influenciadas por recomendaciones personales.

Lección 6: accione un detonador; use TNT

Un "detonador" es una idea diseñada para desencadenar los tópicos que subyacen en una campaña para que todo el

mundo hable de su próximo lanzamiento, así como para captar la atención de los "medios de comunicación gratuitos".

Lección 7: el ingenio invita a la participación

El humor hace que un anuncio tenga más probabilidades de ser repetido verbalmente. Mediante el humor, la personalidad de una marca nos demuestra su humanidad, estableciendo un vínculo con la personalidad del público y haciendo de la marca un puente que une al público con el producto. Además, el humor tiene la capacidad de llegar al público de una manera en que ninguna otra herramienta de venta llega a hacerlo.

Lección 8: la propiedad genera riqueza

Las propiedades de una marca tales como el Cowboy de Marlboro, el Hombre Michelin o Ronald McDonald otorgan a una marca presencia física en el mundo real,

más allá del producto en sí, creando para la marca un beneficio tangible que crea valor añadido. Podría resumirse en la ecuación "Producto + Personalidad = Marca".

Lección 9: ideas más grandes que los anuncios

"Los anuncios necesitan ser divertidos porque la aburrida verborrea publicitaria nos expone al peligro de perder al oyente en el momento crítico".

Lección 10: mejora continua

La mejora continua (kaizen en japonés) aplicada a la publicidad puede contribuir a mejorar la idea desde que es un concepto hasta que se concreta el guión final. Sin embargo, todo el mundo aporta mejoras a las ideas: directores, fotógrafos, etc. Como dicen los japoneses, "ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros".