

MICROFINANZAS

Periodismo Líder en América Latina

- Márketing holístico empresarial
- Aportes de los TLC al desarrollo
- Michael Porter en el Cusco



CUMBRE EMPRESARIAL EN URUBAMBA

CADE 2010

FOTO: ANGÉLICA TÁRRAGA GONZÁLEZ

¿Que estás esperando para hacer crecer tu negocio?

Tenemos el crédito que estabas esperando!!

Crediprymera:
para financiar tu capital de trabajo

Creceprymera:
para financiar tus activos fijos

Aprovecha esta oportunidad y haz crecer tu negocio con ...



Para mayor información consulta nuestra página web:
www.prymera.com.pe

Agenda EMPRESARIAL

Emprendimiento y Foro Internacional

Fecha: 10 - 12 Noviembre.
Expositores: John Mullins
Teléfono: 219-0100
Universidad del Pacífico

Seminario "Las nuevas reglas Incoterms 2010"

Fecha: 11-12 Noviembre
Lugar: Auditorio ADEX
Teléfono: 618-3333
Organiza: ADEX

CADE Ejecutivos

Tema: "Competitividad empresarial"
Fecha: 11-13 Noviembre
Lugar: Urubamba, Cusco
Teléfono: 417-1300
Organiza: IPAE

Diplomado de Gestión para Pequeñas Empresas

Fecha: 12 de Noviembre
Lugar: Auditorio CCL
Teléfono: 219-1616
Organiza: Cámara De Comercio de Lima.

Mesa de Trabajo sobre Problemática Drawback

Fecha: 16 de Noviembre
Hora: 8 a.m.
Teléfono: 618-3333
Lugar: Auditorio de ADEX
Organiza: ADEX - Defensoría del Exportador

I Congreso Internacional de Economía Solidaria

Fecha: 17-18 Noviembre.
Lugar: Polideportivo PUCP
Informes: 315-1554
Ingreso libre
Organiza: Municipalidad de Lima

Fibella 2010

Feria Internacional de la Belleza.
Fecha: 19-21 Noviembre.
Lugar: Jockey Club del Perú.
Organiza: Cámara de Comercio de Lima.

café & negocios



→ POR ANTONIO W. MACHUCA ORTIZ

Las cajas municipales

Las cajas municipales de ahorro y crédito vienen realizando un rol social en el país, no solamente han sido las pioneras formales de las microfinanzas peruanas, sino que han participado directamente en la formación, crecimiento y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa, e incluso, hasta grandes empresas ahora, que por cierto empezaron como PYME.

Desde la década de los años ochenta, las CMAC están acompañando a las empresas, muchas de las cuales dejaron de ser pequeñas y ahora son grandes corporaciones que se dedican a la exportación. En la foto observamos de izquierda a derecha a Joel Siancas Ramírez, presidente de la Caja Municipal de Sullana; Samy Calle Rentería, gerente de Créditos de la Caja Sullana; y Oscar David Bohórquez Vega, gerente de Captaciones y Finanzas de la Caja Tacna.



Personaje de la semana

Microfinanzas saluda a Roberto Tello Escurra, representante de COFIDE en el directorio de la Caja de Huancayo.

Líderes en microfinanzas

Luis Baba Nakao, especialista en Microfinanzas y RP. Edmundo Hernández Aparcana, presidente de la FEPCMAC.



Av. Nicolás de Piérola 672 Of. 508
Cercado de Lima

Teléfonos:
332-1975 / 996-475-039
RPM #997755

→ Director del Suplemento Microfinanzas: César Sánchez Martínez → Editor: Héctor Kuga Carrillo
→ Redactores: Zoila Violeta Retuerto Jara, Loicla Caldas Valverde
→ Editor web: Antonio Machuca Ortiz → Fotografía: Elizabeth Mendoza Godoy.
→ Publicidad: 996-475-039 / RPM #997755
→ Web: www.microfinanzas.pe

ALDEA PYME

El Premio Hochschule

El Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE), otorgó el Premio "Luis Hochschule Plaut" al Grupo Apoyo, y la Sociedad Minera Cerro Verde, por su aporte empresarial al desarrollo de la educación y la cultura del país.

Este reconocimiento a estas empresas tiene vital importancia, porque se trata de organizaciones que constantemente han estado apoyando al desarrollo educativo y cultural, mediante diversos proyectos con financiamiento de sus propias empresas como parte de su responsabilidad social.

La ceremonia de premiación se realizará en el marco de la Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE 2010) que se realizará del 11 al 13 de noviembre en el Valle Sagrado, Urubamba - Cusco.

Grupo Apoyo

El Grupo Apoyo cuya actividad principal es la asesoría empresarial tiene una trayectoria de 33 años en el Perú. En esta oportunidad se hizo acreedor al premio en la categoría: Promoción de la educación de excelencia, por haber presentado un proyecto que engloba a: "Economía para Todos", "Matemática para Todos", "Aula Empresa" y "Donación de Pabellón al Colegio Gabino Chalcaltana".

Cerro Verde

La Sociedad Minera Cerro Verde tiene 34 años trabajando en el Perú, habiéndose posicionado como un aliado importante de la actividad cultural de Arequipa. Se hizo acreedor al premio en la categoría "Promoción del arte y la cultura peruana", presentando el concurso nacional de artistas jóvenes - Premio Cerro Verde que realiza anualmente.

Sociedad Minera Cerro Verde es el patrocinador exclusivo del concurso nacional de artistas jóvenes organizado por Centro Cultural Peruano Norteamericano desde el 2004. Este concurso valora el arte en todas sus manifestaciones, existiendo dos categorías: categoría general y categoría experimental. En la general se considera la creatividad en óleo, acrílico o técnica mixta; en la experimental se exige emplear planchas de cobre.

SE INICIA EN URUBAMBA, CADE 2010

Competitividad: Puerta del desarrollo social

Por Héctor Kuga Carrillo

El magno certamen organizado por el Instituto Peruano de Acción Empresarial (IPAE) ha generado diversas expectativas, por la presencia de los candidatos presidenciales, quienes expondrán acerca de la competitividad y las políticas desarrollo que deberá tener el país en los próximos años. Esta actividad será inaugurada por el alcalde de la provincia cusqueña de Urubamba y presentada por Julio Luque, presidente de la CADE 2010. Otro punto de interés será la participación del gurú de la administración moderna Michael Porter.

El ministro de Economía y Finanzas, Ismael Benavides Ferreyros, será quien a nombre del gobierno explique el tema: "El reto de la competitividad", mientras que Claudio Herzka, abordará el título "Hoja de ruta de la innovación" en el mensaje que IPAE que es "Competitividad; Ayer, hoy y mañana".

Bajo ese mismo esquema, Inés Temple, presidente de DBM hablará acerca de la "Educación, la base de la innovación"; Jorge Medina tocará el tema "Gestión con ética para competir"; y Luis Torres hará lo propio sobre "Innovación para competir".

En la mesa de debate acerca de "Lo que hemos avanzado", participará Fernando Zavala como presidente de sesión y como panelistas Merce-



La competitividad empresarial estará en el debate de la CADE 2010 en Cusco.

des Aráoz Fernández, Beatriz Boza, Ricardo Briceno y Carlos Milla.

La sesión del viernes 12 de noviembre promete ser bastante interesante porque se discutirá acerca de la "Agenda de competitividad", con la exposición del ex ministro de Economía, Luis Carranza, quien abordará el tema "La agenda prioritaria de la competitividad".

Posteriormente, habrá talleres simultáneos especializados en "Reforma

del sistema financiero", "Reforma laboral", "Energía", "Salud", "Educación", "Seguridad", "Agua", "Innovación tecnológica", "Reforma institucional", "Facilidad para hacer negocios", "Reforma del sistema tributario" e "Infraestructura".

Entre los candidatos presidenciales que participarán estarán Keiko Fujimori, Luis Castañeda Lossio, Alejandro Toledo y Ollanta Humala. En cada exposición de los candidatos, participarán como panelistas Ignacio

Se inicia en Urubamba, la 48ª Conferencia Anual de Ejecutivos (CADE 2010) y se espera que se reúnan más de 700 empresarios, altos ejecutivos, funcionarios y políticos con la finalidad de debatir acerca de la competitividad como herramienta del desarrollo empresarial y social del país. En este certamen participarán los cinco principales candidatos a la presidencia de la república.

Bustamante, Carlos Heeren, Alvaro Henzler y Patricia Teullet. La participación de los candidatos será el sábado 13 de noviembre.

Inaugurada por el alcalde de la provincia cusqueña de Urubamba y presentada por Julio Luque, presidente de la CADE 2010. Otro punto de interés será la participación del gurú de la administración moderna Michael Porter.

Michael Porter en CADE 2010

El gurú de la administración moderna Michael Porter será uno de los expositores en la CADE 2010, quien abordará el tema "Nueva estrategia económica para el Perú". En la sesión "Competir hacia el primer mundo", presidida por Bruno Giufra, participará el Dr. Porter teniendo como panelistas a Kart Burneo, Humberto Campodónico, José Chlimper y Claudia Cooper.

El Dr. Michael Eugene Porter, nació en 1947. Es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en Gestión y Administración de Empresas. También es director del

Instituto para la Estrategia y la Competitividad.

Porter es bachiller en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

En 1984 fue cofundador de Monitor



Group, una firma de consultoría en Administración y Estrategia para negocios globales.

La CADE es un espacio de discusión y aporte del sector empresarial para el desarrollo del país. Desde hace casi 50 años, a través de sus diversos certámenes, ha contribuido con el esclarecimiento de las ideas y la transferencia de experiencias en las nuevas generaciones.

CONTROLES INTERNOS PARA MINIMIZAR RIESGOS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Procesos, riesgos y controles



La supervisión en los procesos es clave en el desarrollo de los negocios, afirma el experto Alfonso Muñoz Canales.

¿Nos preguntamos qué es un proceso? Tanto escuchamos esa pregunta en las empresas, en la vida doméstica, en el fútbol, en las conversaciones diarias, etc. También escuchamos frases como "está en proceso de aprendizaje" "proceso de crecimiento", "proceso de maduración", "proceso de conocimiento" etc.

Textos: Alfonso Muñoz Canales
Consultor Internacional

Entonces ¿Qué es un proceso? Es una secuencia de programas, actividades, pasos, tareas que tienen un principio y un final, y que transforman los ingresos, tales como: los materiales, equipamiento, recursos humanos, monetarios. Todos con la finalidad de obtener un producto o un servicio que agregue valor al cumplimiento de los objetivos.

Nuestras actividades domésticas de casa están ligadas de alguna forma a las actividades de nuestro trabajo y de nuestros negocios. Entonces por eso nos motiva hacer este tipo de pregunta y reflexión: "Y cómpralo con nuestro trabajo". Desde cuando una persona se levanta de su cama, se ducha, toma desayuno y está listo para trabajar, todo lo ha realizado por procesos. Digamos que este es un proceso que inicia cuando suena el despertador y termina cuando estamos listos en la puerta, bien cambiados para ir a trabajar.

Ahora hablamos de sub procesos. Por

ejemplo. El levantarse se inicia cuando suena el despertador, cuando nos estiramos, nos bajamos de la cama, nos ponemos las pantuflas, tomamos la toalla y estamos en la puerta de la ducha, aquí termina. Notamos que hay una secuencia lógica. Ahora vamos al sub proceso de ducharse: Los pasos serían calentar el agua si lo hubiera, quitarse la ropa, seleccionar el champú, ingresar a la ducha, abrir la llave de la ducha y se tomarse una buena ducha. Esto inicia al ingresar a la ducha y termina cuando este listo para cambiarse.

Cada uno de estos pasos lo llamaremos actividades y luego vendrán las tareas. Ejemplo, en "ducharse" es una actividad, pero las tareas son el asearse con jabón, lavarse la cabeza, enjuagarse la cabeza, entre otras cosas. Asimismo, se tiene un sub proceso el cambiarse la ropa, luego de secarse y elegir la mejor ropa. También ponerse la ropa interior, pantalones, camisa, siguiendo una secuencia lógica, no podemos ponernos la traza des-

pués que el pantalón, entonces este subproceso terminan al estar listo para tomar el desayuno. Aquí se inicia otro sub proceso: Tomar el desayuno, donde también hay una serie de actividades y tareas.

LAS PYME ¿Cuáles son los objetivos de una PYME? Una razón fundamental de los negocios son las ventas, siendo uno de sus objetivos claves y sus riesgos sería que no existan ventas. Es decir, se hará lo posible para poner en riesgo los ingresos y la cobertura de los costos fijos. Si se trata de mantener a los clientes satisfechos, entonces la técnica de vincular los objetivos con los procesos es definir estos procesos. Asimismo, definir los objetivos, controles y riesgos en la medida que todo ello logre la sostenibilidad del negocio.

Entonces, cómo un empresario debe implementar sus procesos. No es necesario que sea un experto, usted, primero debe determinar los objetivos

del proceso, definir desde dónde se inicia y dónde termina, luego definir dentro de este gran proceso, cuáles son sus sub procesos. De la misma forma, definir cuáles son sus objetivos de este sub proceso y luego definir cuáles son sus procedimientos y tareas.

En los negocios, el proceso de ventas se inicia con la solicitud del cliente, entrega de la mercadería, elaboración de la factura, pago en caja del valor, empaque y entrega del producto. Es decir, se inicia con el requerimiento del cliente y termina con la entrega de la mercadería. Los subprocesos serían la solicitud del cliente, acompañamiento para que seleccione el producto, tener el expertise para explicar las bondades del productos, etc.

Entonces, el cliente selecciona el producto que más le parece adecuado y formaliza su compra mediante un formato que se toma. Aquí termina el subproceso. El siguiente subproceso es el pago en caja y así sucesivamente, entonces cada proceso y sub. proceso debe tener su objetivo. Es decir, en el proceso de ventas el objetivo sería: "vender en forma adecuada el producto que el cliente necesita". Si avanzamos, el riesgo sería no vender ningún producto.

En conclusión, los representantes de las PYME o de cualquier organización empresarial, pueden ejercitar e identificar los procesos y sub procesos de sus negocios. Asimismo, se puede asignar los objetivos, los mismos que deben controlar que se cumplan. Cuando estos objetivos no se cumplen hay riesgos, entonces debe diseñar sus controles por cada actividad o tarea, los mismos que van a minimizar sus riesgos.

Es necesario que los empresarios vinculados con las PYME y otras organizaciones empresariales, diseñen programas de administración de riesgos y controles internos para minimizar los posibles riesgos que toda entidad empresarial tiene, y así evitar sorpresas y posibles siniestros. Así como la planificación, urge que se tomen tiempo para revisar sus procesos y subprocesos.



Los procesos son pasos que se dan para verificar si el trabajo está haciéndose correctamente.



Las pequeñas empresas pueden desarrollar sus propios sistemas de controles internos.



Los nuevos mercados son potenciales focos de atención para los productos peruanos.

Firmados
→ CÉSAR SÁNCHEZ MARTÍNEZ
csanchez@microfinanzas.pe



Rol de los tratados de libre comercio en el Perú

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) son oportunidades que tienen las pequeñas empresas para alcanzar su ansiado desarrollo en el país, orientando sus productos hacia nuevos y mayores mercados con mayor capacidad adquisitiva. En el caso, peruano, no hay muchos acuerdos comerciales, pero los que hay si pueden ayudar a las PYME.

A veces se ha condenado a los TLC de atentar contra la producción nacional, en muchos casos por falta de información. Por cierto que en algunos casos, éstos pueden sí afectar a productores locales, pero eso dependerá mucho del tipo de negociación que se realizó.

Los TLC no están orientados para las grandes empresas, que también se benefician de estos acuerdos, sino para las PYME. Las grandes corporaciones o empresas exportadoras tienen sus propios mecanismos de

Por ahora, la bonanza económica está permitiendo que se fomente la inversión social y para ello se debe generar una política de inclusión, donde todos los peruanos tengan mejores servicios de educación para todos, desarrollo de infraestructura para ser competitivos y acceso a la salud preventiva.

comercio exterior, no obstante, las PYME necesitan nuevos y mayores mercados para sus productos y servicios.

No olvidemos que estos acuerdos son grandes oportunidades para los pequeños negocios, porque las grandes empresas ya tienen su mercado cautivo y no necesitan de acuerdos comerciales particulares. Son los mercados foráneos los que necesitan nuestros productos como el yacón, aceituna, alcachofa, maca, espárragos, uvas, cerámica, platería, maderas, paiche, metalmecánica, peces ornamentales, confecciones, entre otros productos, que precisamente están en manos de las pequeñas empresas productoras.

Los TLC también generan nuevas inversiones porque permiten que las corporaciones extranjeras lleguen al Perú con mayores inversiones,

porque el dinamismo del mundo moderno así lo está exigiendo. De ahí que el gobierno debe desarrollar una agenda negociadora para con todos los países, porque la economía peruana es cada vez más globalizada. También se genera riqueza y mayores puestos de trabajo, factores que influirán en la lucha contra la pobreza.

En el debate nacional del TLC también ha permitido un cambio en la mentalidad del peruano, que ahora piensa en términos de desarrollo social.

Por ejemplo, a pesar de la contracción de las exportaciones hacia los Estados Unidos, en la actualidad el Perú tiene un superávit comercial por encima de los US\$ 3,000 millones, situación que permite que las exportaciones peruanas seamos mayores que las importaciones de origen estadounidense. El TLC siempre será favorable para el Perú por la sencilla razón que los productos peruanos tendrán acceso preferencial para no pagar aranceles.

De ahí la importancia que las empresas pequeñas trabajen mediante cadenas productivas para alcanzar grandes cantidades de productos exportables. Las mejores prácticas de exportación son excelentes para hacer buenos negocios con los diversos mercados del mundo; por ahora, la bonanza económica está permitiendo que se fomente la inversión social y para ello se debe generar una política de inclusión, donde todos los peruanos tengan mejores servicios de educación para todos, desarrollo de infraestructura para ser competitivos y acceso a la salud preventiva.

Desde esta perspectiva, la seguridad jurídica es clave para la captación de nuevos capitales, ofreciendo excelentes oportunidades, ahora que las inversiones se están orientando hacia China e India. El futuro ya lo conocemos, porque el mundo será menos occidental y cada vez más oriental, donde los negocios internacionales tendrán facilidades para invertir en nuevos mercados.

No olvidemos que las PYME pueden constituirse en aliados claves para el desarrollo económico y social que tanto requiere el país.

Integración estratégica para las empresas

La integración estratégica debe convertirse para las organizaciones en una herramienta para lograr el alto desempeño y poder afrontar las condiciones del entorno. La integración estratégica es considerada como un nivel de desarrollo organizacional superior, donde la colaboración, democracia y autodirección son prerequisites para un alto rendimiento de la organización caracterizada por su creatividad y capacidad de combinar estratégicamente las posibilidades internas y externas en un contexto de valores, éticas e integridad para producir resultados sinérgicos.

La integración estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica implica una mayor integración, en la cual la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo.

En su libro "El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional", Kenneth Cloke y Joan Goldsmith presentan la integración estratégica del management y el liderazgo, la tecnología y las finanzas como algo esencial para alcanzar alto desempeño de la organización en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos.

Sin embargo en la actualidad la gestión empresarial, tiene como objetivos fundamentales la reducción de los costos, tener grandes utilidades, incrementar la productividad del trabajo, a criterio de la autora las empresas que adopten esta posición, están avizorando su propio fracaso, porque las organizaciones al estilo tayloriano constituyen en estos momentos un freno para el desarrollo humano, como plantea el autor la gestión empresarial no puede solo valorarse sobre la base de las utilidades, la eficiencia y la productividad, los que no significa que están agregando nuevo valor, para no decir que pueden no tener nada que ver con el desarrollo individual de la persona o con una dirección por valores que se requiere, para no profundizar en la huella del enorme costo psicológico y social que ha significado para las personas.

Desde esta perspectiva, la gestión estratégica de los recursos humanos genera, en el desarrollo de cada una de sus funciones, relaciones de coordinación y flujos de información que mantienen una integración de toda la actividad en la organización, y para ello es necesaria la preparación profesional que tengan los directivos, especialistas de recursos humanos y los trabajadores en general.

EL CLIENTE ES CLAVE AFIRMA EXPERTO PHILLIP KOTLER

Márketing es más que herramienta de gestión

Por Mario Galarza Peña

Actualmente, el modelo clásico de negocio de producir y vender rara vez funciona. Sin embargo, a pesar de los tiempos cambiantes, las empresas continúan utilizando estrategias de marketing tradicionales. Ahora bien, los invito a revisar la entrevista:

¿Por qué fracasan algunas estrategias de marketing?

Muy a menudo el marketing fracasa porque es considerado una función táctica y no el generador principal de la estrategia de la empresa. El marketing debería tanto generar como cumplir las promesas que la empresa hace a los clientes. Como resultado, sostenemos que el marketing debe ser más holístico en tres sentidos:

1. La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de las necesidades de los clientes y ha de avanzar más allá de proporcionar simplemente un producto o servicio específico.
2. La empresa debe tener una visión más holística de cómo afecta su comportamiento a la satisfacción del cliente. Los clientes a menudo desertan de una empresa cuando sus productos llegan con retraso o están dañados, cuando las facturas son imprecisas, cuando conseguir servicio al cliente es difícil o cuando ocurren otros desastres.

Muy a menudo el marketing fracasa porque es considerado una función táctica y no el generador principal de la estrategia de la empresa.



Phillip Kotler revela que el marketing es más que una simple herramienta de gestión administrativa.

3. La empresa debe adoptar una perspectiva más holística de su industria (los participantes y la evolución de la industria). Hoy día, muchas industrias están convergiendo, lo que presenta tanto nuevas oportunidades como nuevas amenazas para cada participante de la industria.

¿Cree que los ejecutivos senior son completamente conscientes del impacto que tiene el marketing en el éxito de su organización?

Los consejeros delegados tienden a considerar el marketing como un departamento que entra en juego después de que se haya fabricado el producto y cuya labor restante consiste en vender el producto.

El marketing debe ser considerado como una función estratégica de la empresa, no como una idea táctica

adicional. Peter Drucker lo expuso bien hace más de treinta años: "Una empresa tiene sólo dos funciones: innovación y marketing".

Kotler señala que la globalización, la hipercompetencia e Internet remodelan los mercados y los negocios. ¿Cuál es el efecto que tienen estas dinámicas sobre el marketing?

Las tres fuerzas actuarán para impulsar la presión a la baja de los precios. Globalización significa que las empresas trasladarán su producción a lugares más baratos y llevarán los productos a un país con precios más bajos que aquéllos cobrados por los vendedores establecidos.

Hipercompetencia significa que hay más proveedores compitiendo por el mismo cliente, lo que conllevará la reducción del precio. Internet significa

que las personas pueden comparar precios con más rapidez y adquirir la oferta de menor coste. El desafío del marketing consiste, por tanto, en encontrar la manera de mantener los precios y la rentabilidad frente a estas macro-tendencias.

¿Están las empresas manteniendo el ritmo de la cambiante economía?

Los mercados siempre cambian más rápido que el marketing. Las empresas se encuentran siempre en una fase de puesta al día y recurren con demasiada frecuencia a viejas fórmulas para solucionar nuevos problemas.

Existe una carencia importante de creatividad. Asimismo, los costes del marketing son altos y están subiendo. Sin embargo, el marketing se encuentra en apuros a la hora de presentar una evidencia de su impacto en el valor del accionista.

Márketing e internet

¿Cómo pueden las organizaciones utilizar Internet para complementar sus estrategias de marketing?

Un aspecto fundamental para crear un mercado de éxito es la habilidad de integrar al cliente en cada proceso clave. Los clientes pueden utilizar Internet para decir a la empresa qué es lo que quieren. El cliente especifica sus necesidades y la empresa se las proporciona. Por lo tanto, el cliente cambia de papel de 'consumidor' a 'prosumidor' (productor + consumidor).

Un prosumidor es un consumidor que participa en el diseño del pro-

ducto, servicio o solución. También estamos presenciando cómo los consumidores se están pareciendo más a los subcontratistas de la empresa, a medida que utilizan servicios de self-service.

Las empresas proporcionan un entorno en el que los clientes pueden tomar parte en el desarrollo del producto que atiende sus necesidades mediante la exploración de las diversas opciones que aparecen en los sitios web de las empresas y mediante la búsqueda de soluciones.

Se trata de un escenario en el que ambos ganan. Las empresas reducen el coste de servir a los clientes self-service.

Asimismo, hacen que los clientes participen en el proceso de diseño, lo que reduce las posibilidades de que éstos opten por acudir a un rival; por ejemplo, existen sitios web en los que el usuario puede diseñar su propio coche, cosmética o vitaminas.

¿Qué herramientas pueden utilizar las empresas para medir la eficacia y el rendimiento operativo de su estrategia de marketing?

Se está realizando algún progreso mediante la utilización del sistema de costes basado en actividades (Activity Based Costing). Esta herramienta permite a las empresas medir todos los recursos que consumen

los distintos clientes, segmentos, canales o territorios. Entonces se pueden extraer los costes de los ingresos para determinar la rentabilidad de cada entidad de marketing.

La mejor manera de valorar el impacto de los beneficios de los programas de marketing es dirigir experimentos de marketing en territorios o segmentos de mercado combinados; por ejemplo, algunas empresas envían diferentes mensajes u ofertas a grupos comparables y anotan las diferencias de respuesta. No obstante, la medición continúa siendo difícil para las campañas de imagen debido a los efectos del retraso.