

MEMORIA
CADE EJECUTIVOS
2011

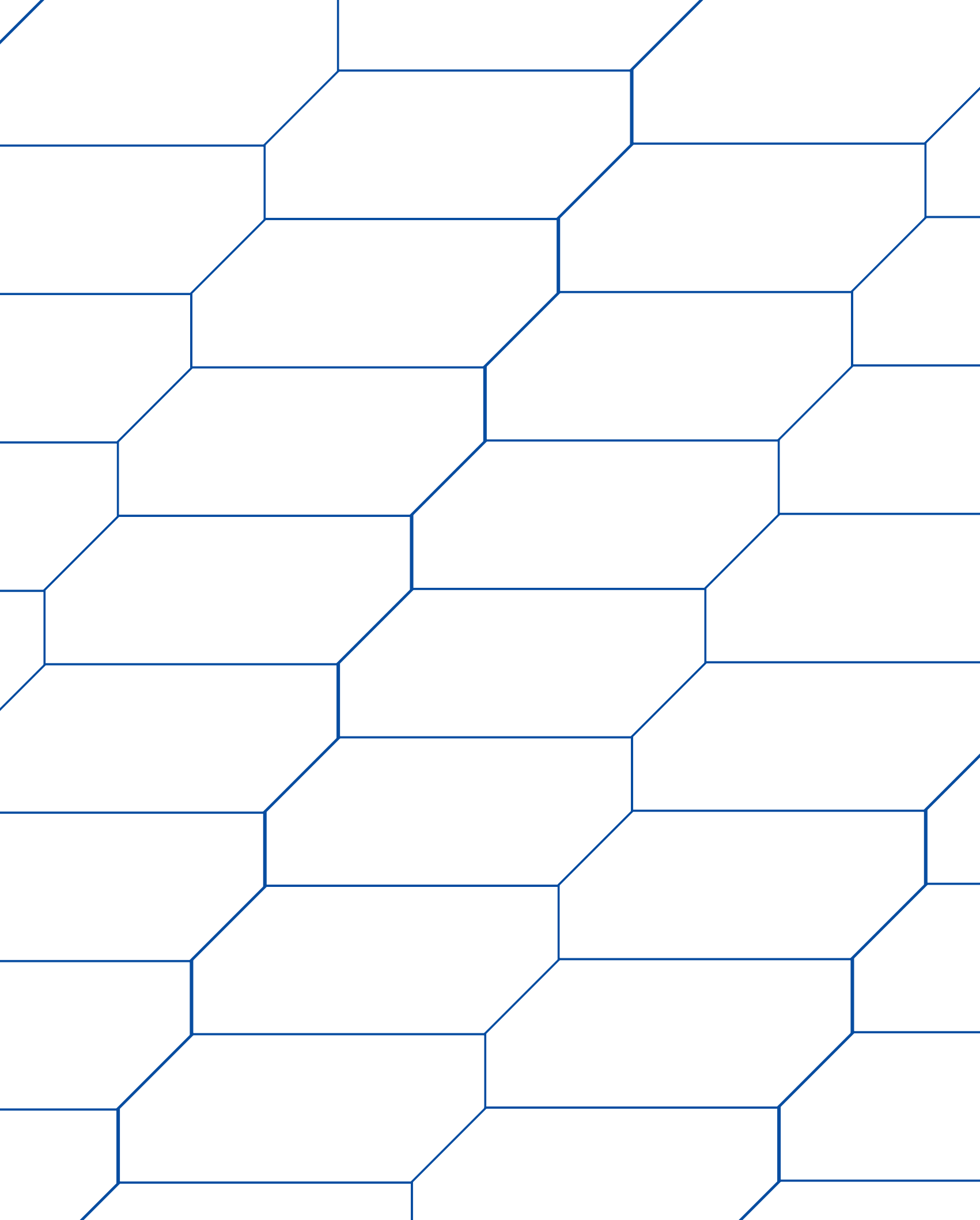
innovación

aceleremos la transformación del Perú

Derechos de edición reservados:
Instituto Peruano de Acción Empresarial
Av. La Marina, cuadra 16 s/n, Pueblo Libre
ipae.pe
Responsable de la edición:
Centro de Estudios Estratégicos IPAE

Imprenta: EDITORA & COMERCIALIZADORA CARTOLAN E.I.R.L.
Impreso en el Perú - abril 2012
Primera edición: abril 2012
Tiraje: 2,000 ejemplares

ISBN: 978-612-45138-9-3
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°
2012-04130



ÍNDICE

innovación

aceleremos la transformación del Perú

- 6** **Prólogo**
- 8** **Directorio IPAE Acción Empresarial**
- 10** **Comité Organizador CADE Ejecutivos 2011**
- 11** **Patrocinadores, auspiciadores, promotores y exhibidores**
- 12** **Inauguración**
Carlos Heeren, Presidente CADE Ejecutivos 2011
Jorge Acurio, Presidente Región Cusco
Luis Florez, Alcalde de Cusco
- 18** **Globalización y Prosperidad**
Pankaj Ghemawat, ESE Business School
Acceder a la Prosperidad en la Globalización
- 22** **Un país innovador**
Revisión de la Innovación en el Perú
Richard Boucher (EE.UU.) Subsecretario General Adjunto OECD
Dominique Guellec, Jefe División de Estudios y Perspectivas de Países, Dirección de Ciencia, Tecnología e Industria de la OCDE
Creando un país innovador
John Kao (EE.UU.) Presidente, Institute for Large Scale Innovation
China e Innovación
José Sam, Presidente Ejecutivo Samcorp
- 30** **Innovación y Universidad: El actor perdido**
El Reto de la Innovación en Perú, lecciones
Scott Stern (EE.UU.), Profesor Distinguido de Innovación Tecnológica y Emprendedorismo, MIT
- 34** **Sin Educación no hay Innovación**
Patricia Salas O'Brien, Ministra de Educación
- 38** **Innovación en el Estado**
Una nueva mirada al rol del Estado
Salomón Lerner, Presidente del Consejo de Ministros
- 42** **Innovación en los gobiernos regionales**
Jorge Acurio, Presidente Región Cusco
Martín Vizcarra, Presidente Región Moquegua
César Villanueva, Presidente Región San Martín
- 46** **Innovación Social**
Desarrollo Social
Carolina Trivelli, Ministra de Desarrollo Social e Inclusión
Una mirada innovadora al desempeño social
Lorenzo Mendoza (Venezuela), Presidente Ejecutivo, Empresas Polar

52

Cadenas de Valor, Innovación e Inclusión

Ricardo Hausmann, Director del ICD de la Universidad de Harvard
Kurt Burneo, Ministro de la Producción

58

Innovando para conquistar el mundo

Marcando la diferencia

Yoshio Ishizaka (Japón), Advisor Toyota Motor Corporation

62

El futuro hoy

Orlando Ayala (Colombia), Presidente Corporativo de Mercados Emergentes, y Jefe de Estrategia para la Competitividad Nacional, Microsoft

Bruno Di Leo, Gerente General de Mercados Emergentes IBM

66

Gestión de la Competitividad

La Competitividad del Perú vista desde el WEF

Beñat Bilbao-Osorio (España), Director Asociado y Economista, Centro de Competitividad Global del Foro Económico Mundial.

70

La Agenda de Competitividad

Competitividad: Lo avanzado y la agenda pendiente

Luis Carranza, ex Ministro de Economía y Finanzas

74

Innovación en la gestión económica y financiera desde el Estado

Luis Miguel Castilla, Ministro de Economía y Finanzas

78

Empresas Innovadoras

Leslie Pierce, Gerente General, Alicorp

Luis Felipe Castellanos, Gerente General, Interbank

Carlos Añaños, Director Ejecutivo, AJE Group

82

Clausura

Innovando desde el Sector Privado: una propuesta de IPAE

Susana Eléspuru, Presidente de Directorio, IPAE Acción Empresarial

88

Inauguración

Pompeyo Cosío Cuentas, Rector encargado,
Universidad Nacional San Antonio Abad

89

¿Dónde estamos?... ¿Dónde podemos estar?

Fabiola León Velarde, Rectora de la Universidad Peruana Cayetano Heredia

90

Aprendiendo de experiencias exitosas: el caso alemán

Conocimiento y Competitividad: Lecciones de la Historia y de Fraunhofer

Diego Comin, Profesor Asociado de Administración de Negocios,
Harvard Business School

91

Alianzas estratégicas que funcionan en el Perú

Casos exitosos universidad empresa

Alberto Ikeda, Director, San Fernando S.A.

Rosario Rojas, Directora del Laboratorio de Productos Naturales, Universidad
Peruana Cayetano Heredia

Rosario Bazán, Gerente General, Danper Perú S.A.

Ana Pastor, Departamento de Ciencias, Sección Química,
Pontificia Universidad Católica del Perú

92

Aprendiendo de Experiencias Exitosas:

Investigación aplicada desde la Universidad

Innovación: Lecciones de MIT y el Mundo

Scott Stern (EEUU), Profesor Distinguido de Innovación Tecnológica y
Emprendedorismo, MIT

93

¿Y ahora qué?

José Luis Silva, Ministro de Comercio Exterior y Turismo

Fernando Villarán, Presidente, SAE Consultores

Paolo Sacchi, Gerente General Adjunto, Alicorp

94

CADE EJECUTIVOS 2011 en fotos





La prosperidad en el mundo actual está vinculada a la gestión del conocimiento. Existe consenso generalizado que para pasar de una economía basada en commodities a una basada en conocimientos, la innovación juega un papel vital que necesita la acción conjunta de una fórmula ganadora: el sector empresarial, como ente propulsor del cambio y avance económico, el Estado y los gobiernos regionales y locales, como reguladores y ejecutores de las políticas, y la academia, como responsables directos de la creación de conocimiento y el fomento de su aplicación.

Esta recopilación de los principales mensajes y propuestas retadoras recogidos en CADE Ejecutivos 2011 -cuyo objetivo principal fue poner a la innovación en la agenda nacional- es una muestra del compromiso de IPAE de seguir siendo generadores de iniciativas de acción empresarial en cinco líneas de acción: innovación, competitividad, desarrollo emprendedor, educación y gestión ética.

Es también una convocatoria al sector empresarial para acompañarnos a seguir desarrollando juntos nuevas iniciativas para lograr ser un país próspero, competitivo e inclusivo.

Susana Eléspuru
Presidente de Directorio
IPAE Acción Empresarial



En el 2011 llevamos a cabo la 49° edición de CADE Ejecutivos, convocando una vez más al sector público, privado y académico para encontrar juntos soluciones comunes para los grandes problemas de nuestro país. En IPAE Acción Empresarial aspiramos ser el motor que acelere la transformación del Perú, por ello, quisimos que la conferencia del 2011 marque el inicio de una nueva etapa y contribuya a construir un país más innovador, productor de nuevas ideas y conocimientos que nos permitan generar valor agregado y competir a escala global.

En este documento recogemos los principales mensajes de CADE Ejecutivos 2011, a fin de hacer de este esfuerzo

el primer impulso para acelerar la transformación que el Perú necesita y orientar nuestro accionar hacia el desarrollo de propuestas e iniciativas que contribuyan a fortalecer la capacidad innovadora de nuestro país.

Deseo expresar mi agradecimiento al pueblo cusqueño por la cálida acogida, a sus autoridades, al comité organizador, los auspiciadores, los conferencistas nacionales y extranjeros y los cadeistas que nos acompañaron durante todo el evento. Gracias por haber hecho posible tres motivadoras jornadas de reflexión, propuestas y compromisos para forjar juntos un Perú más innovador.

Carlos Heeren
Presidente Comité Organizador
CADE Ejecutivos 2011

DIRECTORIO IPAE 2011-2012

SUSANA ELÉSPURU GUERRERO

Presidente de Directorio
IPAE Acción Empresarial

CARLOS ARCE GAMARRA

Principal
NEXUS GROUP

EDUARDO BALBÍN BUCKLEY

Gerente General
PERU FORUS S.A.

IGNACIO BUSTAMANTE ROMERO

Chief Executive Officer y Director
HOCHSCHILD MINING plc

MERCEDES CASTRO GARCÍA

Gerente General
ONG AGUA LIMPIA

ARMANDO CAVERO GUERRERO

Gerente General
AIMS INTERNATIONAL PERU

MARTHA DEL RÍO VILLANUEVA

Consultora
INCAPITAL

LUIS ESTRADA PERALTA

Director Gerente General
GLOBAL ALIMENTOS S.A.C.

MARIA DEL CARMEN FEDALTO BERNAL

Gerente General
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS S.A.

FERNANDO FERNANDINI MARCIAL

Gerente General
ACUMEN PERU S.A.C.

JORGE MEDINA MÉNDEZ

Country Managing Partner
ERNST & YOUNG S.R.L.

YOLANDA PÉREZ SENOR

Gerente General
360 BTL S.A.C.

ALEJANDRO SANDOVAL ZAVALA

Gerente General
SANDOVAL S.A.

JUAN STOESSEL FLOREZ

Gerente General
NESSUS HOTELES PERU S.A. (Casa Andina)

PATRICIA TEULLET PIPOLI

Independiente

LUIS TORRES MARISCAL

Asesor
ALTRA INVESTMENTS

RAFAEL VARON GABAI

Gerente General
VARON CONSULTORES ASOCIADOS S.A.C.

ANA MARIA REBECA VELASCO GAMERO

Gerente General
INVERSIONES EDUCATIVAS S.A.C.

RAFAEL VENEGAS VIDAURRE

Gerente General
RIMAC INTERNACIONAL

GUSTAVO YAMADA FUKUSAKI

Profesor e Investigador Principal
Vicedecano de la Facultad de Economía
UNIVERSIDAD DEL PACIFICO



COMITÉ ORGANIZADOR

CADE EJECUTIVOS 2011

CARLOS HEEREN

Presidente Comité Organizador
Socio Gerente de Consultoría de Negocios de Apoyo Consultoría

JULIO LUQUE

Past President Comité Organizador
Presidente de Metrica Consultoría Empresarial

LINO ABRAM

Socio de la oficina de Lima de McKinsey & Co.

IGNACIO BUSTAMANTE

CEO y Director de Hochschild Mining

ALFONSO BRAZZINI

Gerente General Adjunto de Rímac Internacional

MARIO FIOCCO

Vicepresidente de Consumo Masivo
- Región Andina Centroamericana de Alicorp S.A.A.

MARIELA GARCÍA

Gerente General de Ferreyros

CLAUDIO HERZKA

Miembro del Consejo Institucional de IPAE

FABIOLA LEÓN-VELARDE

Rectora Universidad Peruana Cayetano Heredia

OSWALDO SANDOVAL ZAVALA

Socio y Director Ejecutivo de Crecera Finance
Management Company LLC

MISAEEL SHIMIZU

Gerente General y Socio de Nexus Group

LUIS TORRES MARISCAL

Asesor Altra Investments

Promotores



Patrocinadores



Auspiciadores



Colaboradores



Exhibidores

ADEX • Banco Interamericano de Desarrollo • Bolsa de Valores de Lima •
Crystalis • IBM • Instituto de Ingenieros de Minas del Perú • NEXTEL •
Perú Rail • Universidad Peruana Cayetano Heredia • USAID

Online media partner

COMINSTALL



INAUGURACIÓN



Carlos Heeren

Presidente Comité Organizador

CADE Ejecutivos 2011

Nuestro país ha iniciado un proceso de cambio, un proceso que ocurre independiente de nosotros, un proceso que ya está en la sociedad y forma parte del hoy. Ahora debemos preocuparnos por hacer que este cambio nos guíe a la prosperidad que todos aspiramos. Este proceso es similar a una historia representada en un juego de naipes, un juego donde a Perú le toca jugar contra el destino. Este juego en el cual nos encontramos en el presente, definirá lo que nos tocará vivir en el futuro.

La historia nos ha demostrado que cada 60 años el destino juega a favor de Perú, y esta vez nos toca ganar de nuevo y repetir lo que los historiadores llaman "boom". Para jugar este juego el destino nos ha regalado la baraja de naipes que nos llevará a nuestro siguiente "boom": 1) estabilidad económica; 2) emprendedurismo; 3) precios de los minerales como nunca antes; 4) integración con el mundo; y, 5) la mejor ubicación geográfica, a la izquierda de Brasil y la derecha de Asia.

El destino también tiene su propia baraja de naipes que juega en contra de nosotros: 1) el bajo desempeño de nuestros alumnos en las pruebas PISA; 2) familias en Ica que se sienten olvidadas; 3) altos índices de violencia a todo nivel; 4) institucionalidad muy frágil; y, 5) falta de confianza en todas las esferas. Pero hay dos naipes adicionales que son los que definirán si ganamos este juego contra el destino: el Estado y los empresarios. Difícilmente nosotros seremos de nuevo parte de este juego, porque no volverá a ocurrir hasta dentro de 60 años. Por eso, hoy tenemos la oportunidad de jugar un juego histórico, un juego que solo por su reto y tamaño vale la pena afrontarlo.

La historia dice que en este juego le toca ganar a Perú, pero eso no pasara si no estamos convencidos que podemos lograrlo. En el destino está escrito que los retos están a la altura de los jugadores, este destino es real y es el que convoca nuestros esfuerzos en CADE Ejecutivos 2011 para acelerar la transformación del país.



Jorge Acurio

Presidente de la Región Cusco

En CADE Ejecutivos 2010, Michael Porter enfatizó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y que, para adquirir ventajas competitivas, las empresas y los países necesitan innovar. Para innovar el hombre ha usado tres nociones importantes: cambio, acción y mejora. Sin embargo, la mayoría todavía permanecemos renuentes al cambio porque las situaciones nuevas o inciertas nos producen incertidumbre. Esto nos ha obligado a limitar nuestro accionar, sobre todo en los últimos tiempos, donde la desconfianza ha ganado terreno, haciendo que los pueblos cada vez más exijan ser escuchados e incluidos.

Esto nos exige reflexionar en la necesidad de establecer consensos en algunos temas relevantes para el país. En particular, hoy debemos pensar en cómo queremos hacer crecer al Perú, y la innovación es un elemento clave para ello. Primero necesitamos conceptualizar bien a la

innovación, para que tengamos la certeza que los cambios que llevemos a cabo a través de ella sean aceptados por la sociedad.

Ahora tenemos una nueva visión de desarrollo: avanzar de la mano con el sector privado, en concertación con la población e involucrando todo el territorio nacional. Son las autoridades del país las responsables de hacer viable esta visión que involucra unión, inclusión social y ambiental, que coloca a las personas y su medio ambiente como eje fundamental del desarrollo y de la inversión de calidad y sostenible.

Asumimos el reto de la innovación como medio para llegar al desarrollo y bienestar de nuestra gente. Intentemos encontrarnos dentro de nuestra comunidad y su contexto, para que juntos, la empresa y el Estado, lideremos el cambio con innovación.



Luis Florez

Alcalde de Cusco

La 49° edición de CADE Ejecutivos congrega diversas personalidades de las empresas, del sector público, y de la academia para examinar juntos las opciones para una sociedad justa y equitativa, más inclusiva y emprendedora; una sociedad donde los jóvenes peruanos encuentren mejores oportunidades y el trabajo no les sea esquivo.

Empresarios y autoridades somos los llamados a forjar esta sociedad, creando espacios que contribuyan a reducir los índices de pobreza que aún agobian a un alto porcentaje de familias peruanas. Este debe ser el compromiso de todos a quienes nos congrega esta jornada de CADE Ejecutivos 2011.

El gobierno municipal de Cusco ha puesto en marcha una serie de estrategias y políticas innovadoras, las cuales recientemente han sido reconocidas por Ciudadanos al Día (CAD) como buenas prácticas en la gestión pública.

Estas prácticas reflejan nuestro compromiso por ofrecer una ciudad mejor, más segura y ordenada y que sea estímulo para la inversión.

Una página de esperanza se abre con el nuevo gobierno, la cual solo podremos aprovechar si no nos dejamos adormecer por lo cotidiano, lo intrascendente y lo destructivo, para no negarle al país la oportunidad para su ansiada transformación.

Todos anhelamos la prosperidad, pero para alcanzarla tenemos que redoblar esfuerzos para juntos reducir los males que nos agobian, siendo uno de ellos la pobreza y sus grandes brechas. Como ciudadanos tenemos el deber de proteger y preservar los recursos de nuestro país, pero necesitamos hacerlo con unidad, educación, inclusión, trabajo, competitividad y compromiso por parte de cada uno de nosotros.



GLOBALIZACIÓN Y PROSPERIDAD

**Carlos
Heeren**

Presidente de sesión

Acceder a la Prosperidad en la Globalización

Pankaj Ghemawat

IESE Business School

A nivel mundial existen distintas posturas respecto a lo que es la globalización y lo que implica estar integrado al mundo. Algunos afirman que vivimos en el mundo 3.0, el mundo totalmente plano de Thomas Friedman, donde las fronteras no importan porque los países están integrados; mientras que otros afirman lo contrario, y creen que vivimos en un mundo 1.0, un mundo donde los países no están en nada integrados.

Para Pankaj Ghemawat, Profesor de Estrategia Global del IESE Business School, es posible saber cuál es el verdadero grado de globalización e integración entre países a través de algunos indicadores. Del total de llamadas que se realizan alrededor del mundo, solo el 2% representan llamadas internacionales; del total de estudiantes universitarios que hay a nivel mundial, solo el 2% estudia en un país que no es el propio. A su vez, los inmigrantes de primera generación representan el 3% de la población mundial, la inversión directa extranjera (IED) como porcentaje de toda la formación de capital fijo en el mundo fue solo 9% en el 2010, y el indicador de internacionalización más usual -exportaciones como participación del PBI- equivale a 30%. Por tanto, si se esperaba haber alcanzado el nivel de integración total en el mundo, la realidad es que la integración entre países sigue siendo muy limitada.

Existen tres razones, según Ghemawat, que explican por qué la mayoría de personas creemos vivir en un mundo totalmente integrado: 1) la diversidad de debates al respecto ocurren con ausencia de datos que los sustenten; 2) la gente se deja influenciar por lo que la mayoría cree y comenta, ello sumado al hecho que existe mucha presión social para no defender ideas disociadas a las propias; y, 3) la tecnotendencia, que nos obliga a creer que estamos conectados con todos, y una muestra de ello es el Facebook. Esta plataforma social nos conecta con gente a distintas distancias; sin embargo, está demostrado que entre 80% y 90% de contactos de nuestra cuenta Facebook son locales. Entonces, sí es cierto que la tecnología nos permite tener mayor conectividad; no obstante, ello no implica estar conectados con todos.

Una buena forma de integrarse al mundo son las relaciones comerciales, pero estas no dicen mucho acerca de cuán integrados estamos entre países. Si mantenemos vínculos comerciales con países de otros continentes, ello no implica que nuestro nivel de integración sea fuerte, bueno o importante. Ghemawat advierte que si somos economías a las cuales nos interesa el nivel de integración que tenemos con los países y el mundo, primero debemos preocuparnos por integrarnos con los entornos cercanos.



Para darle mayor internacionalización a nuestras fronteras es necesario tener en cuenta e incorporar en nuestras relaciones las diferencias que existen entre países, tales como las culturales, administrativas y económicas. Un ejemplo de ello es la relación comercial más intensa y más grande que existe en el mundo, la relación entre Estados Unidos y Canadá.

En el caso de la inversión extranjera directa, el 60% de las compañías estadounidenses con una sola filial en el extranjero, ubican dicha filial en Canadá. Ambos países comparten el idioma y el pasado colonial, por tanto el sistema legal es muy similar. Tienen un Tratado del Libre Comercio (NAFTA), tienen una extensa frontera común y geográficamente el 90% de los canadienses viven a no más de 250km de la frontera con los Estados Unidos.

Entonces, el desafío está en ganar más integración interna a nivel regional. La evidencia revela que si 2 países están a 10mil km de distancia van a tener 10% menos comercio que los que están a 10km; si hablan el mismo idioma, tienen 40% más comercio; si tienen la misma frontera, tienen 2 veces más comercio; si tienen el mismo pasado colonizador, tienen 3 veces más comercio. Tanto en comercio, como en IED, llamadas al exterior o inmigración, Perú tiene mayor flujo internacional

con países geográficamente más cercanos, tales como Argentina, Chile y Venezuela.

El mensaje de Pankaj Ghemawat es innovar teniendo en cuenta que no estamos muy integrados al mundo. Las distancias y las fronteras sí importan, por tanto debemos dejar de insistir en la idea de buscar una mayor integración con destinos lejanos.

Tenemos que empezar a ser exitosos con el nivel de globalización que tenemos, aprovechando las oportunidades que este mundo -donde las fronteras no están integradas- nos ofrece. Si somos un país productor de commodities, y parte de los commodities que se comercian en el mundo tienen sus principales socios comerciales en Latinoamérica, debemos aprovechar en integrarnos más con estos países. Si creemos que vivimos en el mundo 3.0, un mundo donde las fronteras están totalmente integradas, entonces no existe un solo lugar que sea el mejor del mundo y el cual debemos buscar para integrarnos. Si creemos que vivimos en el mundo 2.0, donde hay cierto grado de integración entre fronteras, si nuestras compañías saben que hacer negocios transfronterizos es más difícil que hacerlos en el propio país, les va a ir mejor que aquellas que piensan que estamos en el mundo 3.0, un mundo totalmente integrado.



**UN PAÍS
INNOVADOR**

**Carmen Rosa
Graham**

Presidente de sesión

Revisión de la innovación en el Perú

Richard Boucher

OCDE

Dominique Guellec

OCDE

Richard Boucher y Dominique Guellec están de acuerdo en que la clave para que las economías generen innovación está en desarrollar capacidades que les permitan canalizar sus recursos hacia resultados productivos; no obstante, estas capacidades requieren el entorno que lo facilite.

En el 2010 la OCDE desarrolló la Estrategia de Innovación con el fin de identificar las estrategias más destacadas que adoptaron las economías que lideran en materia de innovación, a fin de que puedan ser replicadas por otras. La OCDE halló estrategias específicas de acuerdo al contexto de cada país, pero además un patrón de políticas comunes en todos: estabilidad macroeconómica, flexibilidad laboral, alta movilidad de profesionales y una creciente inversión en activos intangibles, entre otros.

Estas políticas les han permitido invertir en mejorar su productividad y convertirse en parte de cadenas de valor, pudiendo con ello crear nuevas oportunidades en sus economías. Pero la Estrategia de la OCDE identificó también que los gobiernos juegan un rol importante al generar el marco propicio para que la innovación ocurra: brindar educación de calidad, capacitar la fuerza laboral y propiciar que la gente se mantenga en un entorno global competitivo, señala Boucher, Subsecretario General Adjunto de la OCDE.

Para analizar la situación en Perú, la OCDE elaboró el informe "OCDE Review of Innovation Policy: Peru", el cual revela a que pesar de haber logrado un crecimiento sin precedentes durante la última década -encontrándonos dentro del grupo de principales países con mejor desempeño en Latinoamérica- aún continuamos muy por detrás respecto a otros países de la región en lo que respecta a políticas de innovación. Las principales debilidades de nuestro país han sido diversas: 1) los exiguos recursos invertidos en actividades de I+D u otras que fomenten la innovación. Perú invierte cerca del 0.15% del PBI en I+D, mientras que en otras economías de la región esta cifra es por lo menos 1%; 2) la baja producción de patentes; 3) el débil y fragmentado sistema de innovación peruano, y además los escasos vínculos logrados entre los actores e incluso a nivel de políticas; 4) la duplicidad de esfuerzos y pérdida de eficiencia a nivel sistémico; y, 5) la baja calidad de la educación peruana, que continúa mostrando un desempeño deficiente en las pruebas PISA.

De otro lado, destaca la buena gobernabilidad que han tenido los fondos cofinanciados por el gobierno y organismos internacionales como el BID, entre ellos INCAGRO y FINCYT; y algunas iniciativas promovidas desde el Estado, que aunque han tenido impacto muy limitado representan



buenos precedentes, tales como los CITE. También ha sido relevante la modificación en la Ley del Canon al permitir que las regiones usen los recursos para fortalecer las capacidades de investigación en sus universidades. Estas iniciativas han sido importantes, pero aún siguen siendo poco con respecto a lo que queda por hacer.

La evaluación realizada sobre Perú determina que el país necesita un cambio radical en su sistema nacional de innovación, partiendo del cómo se establece y diseña la agenda de políticas, hasta la mayor articulación entre el accionar de ministerios y agencias vinculadas. Dominique Guellec, Jefe División de Estudios y Perspectivas de Países, Dirección de Ciencia, Tecnología e Industria de la OCDE, sostiene que para la mejor gobernabilidad del sistema de innovación peruano, lo más recomendable es la creación de un Comité Interministerial que dirija el proceso y sea responsable de definir orientaciones estratégicas de política, fijar prioridades y realizar asignaciones presupuestarias.

Existen también una serie de recomendaciones específicas que están orientadas a mejorar aquellos aspectos que facilitan la adquisición de nuevo conocimiento, tales como desarrollar mejores competencias en la educación superior y recursos humanos; llevar a cabo una reforma

universitaria que permita promover la excelencia y la investigación; asegurar que los institutos públicos de investigación cumplan su misión e incluyan en su directorio principales actores; promover en el sector empresarial la cultura y las prácticas que fomentan la innovación; revisar las regulaciones que limitan la transferencia de recursos públicos al sector privado y considerar la expansión de las CITES, entre otras.

El crecimiento que ha experimentado Perú durante los últimos años ha permitido generar suficientes recursos que pueden ser invertidos en más y nuevos conocimientos que permitan seguir impulsando el desarrollo del país. La interrogante está en cómo hacer para movilizar estos recursos de una manera eficiente y efectiva a todos los niveles de gobierno, y asegurar que no se desperdicien en su uso. La innovación juega un rol clave pues permitirá que todos los recursos sean usados de forma sostenible.

Con la innovación se crean y comercializan nuevas tecnologías, diseños y formas de negociación que nos permiten competir a nivel global. Nuestros competidores pueden saber lo que hacemos en nuestras empresas, pero la ventaja está en que no saben cómo lo hacemos, eso es la innovación.

Creando un país innovador

John Kao

Institute for Large Scale Innovation

La única forma en la que un país puede involucrarse en la innovación es trabajando con la innovación. La innovación es un conjunto de prácticas específicas, destrezas y habilidades que operan a nivel de individuos, empresas y sociedad, para ser aplicadas en un propósito específico orientado a generar valor. Al hacer uso de estas capacidades que generan innovación es posible la realización continua del futuro al cual deseamos llegar.

Pero la innovación va más allá de la investigación, de la ciencia y la tecnología, es tomar las ideas y llevarlas al mercado; es por ello que el progreso y el modelo de negocio de un país están directamente relacionados con el estadio de desarrollo de su nivel innovación.

La era del Silicon Valley es la era de la innovación 2.0, de la innovación disruptiva y de las cosas nuevas. Hoy en día avanzamos hacia una innovación 3.0, una innovación centrada en la experiencia del usuario y orientada a crear algo que sea relevante para la gente. Antes la riqueza estaba dada por activos tangibles, en esta nueva era, la riqueza está en el conocimiento, en el deseo por aprender, por asumir riesgos y por la capacidad para experimentar el cambio continuamente.

Querer más innovación no necesariamente nos lleva a tener más, lo que tenemos que conocer son los aspectos

que nos permiten generar valor en nuestras compañías y en nuestro país. El Presidente del Institute for Large Scale Innovation, John Kao, señala que la innovación no consiste en mejorar incrementalmente lo que se tiene, sino en saber dar el salto de donde estamos hacia donde queremos estar.

Cada país, empresa y sociedad, puede diseñar el sistema de innovación que desea tener. No existe un país que sea un modelo a seguir, lo que existen son países con buenas prácticas y la experiencia de estrategias que pueden tomarse como referentes. Para que Perú tenga éxito en su camino hacia la innovación, John Kao afirma que primero debemos decidir cuál es la visión que queremos como país y el propósito que se le confiere a la innovación en esta visión; esto permitirá definir la dirección y el rol que deseamos tomar como país innovador. Afirma que las economías más experimentadas en lidiar con la agenda de la innovación tienen respuesta a la pregunta de cuál es el propósito de la innovación en su país.

Esto se ilustra a través de lo que ocurre con la cadena de valor de la industria farmacéutica, cuyos elementos son todos producidos en distintos países del mundo, porque cada país ha podido elegir qué papel quiere -y puede- jugar en la cadena de valor de la innovación. Es importante considerar que lo que queramos como innovación pueda coexistir con el

China e Innovación

José Sam

Samcorp

Cuando hablamos de innovación en China, es inevitable remitirnos a la historia de esta nación. China es una historia de innovación con importantes aportes que marcaron cambios en el rumbo de la humanidad. Algunas innovaciones del pasado son las fundiciones de hierro, el compás magnético, el papel, la pólvora y el registro del primer libro. Sin embargo, esta economía no deja de sorprender por sus contribuciones al desarrollo.

Las actuales innovaciones de China transitan por distintos sectores. En el sector energía China destaca por haber construido la planta hidroeléctrica 'las tres gargantas', considerada la más grande del mundo; a su vez, es el primer productor de hidroelectricidad y en el 2020 será el país con mayor capacidad instalada para producir energía nuclear. En el campo de la ciencia y la tecnología, China es pionero en los estudios del genoma del arroz; es el primer país en clonar peces (1963) y el tercer país en mandar a un astronauta al espacio. Hacia el 2020 aspira a tener su propia estación espacial.

En educación, desde 1998 el PBI invertido en educación se ha triplicado y las universidades se han duplicado. El desempeño de los alumnos en las pruebas PISA ha mejorado, de modo tal que Shangai y Hong Kong ocupan el primer y cuarto puesto en el mundo, respectivamente.

China es uno de los países con más anglohablantes a nivel mundial. En China se encuentran 65 de las 500 ciudades más competitivas del mundo y 25 de sus provincias tienen un PBI mayor a los US\$ 100 mil millones.

Sumado a ello, tienen previsto lanzar una red de buses que avance sobre rieles por encima de una carretera regular, abastecido con energía solar y electricidad y con capacidad para 1,200 personas cada uno; de otro lado, la red ferroviaria de alta velocidad de China es la más larga del mundo. Otra innovación relevante son las ciudades verdes, en donde no solo se fomenta que la energía y los transportes sean verdes, sino además, que todas las personas que habiten en estas ciudades trabajen también en temas verdes.

Para entender la relación que existe entre China y la innovación, José Sam, Presidente Ejecutivo de Samcorp, explica que según la concepción china, innovar requiere que las personas transiten por un proceso en el cual primero se purifican para despojarse de lo malo y permitir renacer algo nuevo. Sam añade que esta idea parte de un concepto humanista, donde el cambio se origina primero en la mentalidad de las personas y luego que se purifican viene el cambio de la realidad que da como resultado la innovación.

Bajo este concepto de innovación, primero tiene que



cambiar la persona y segundo, tiene que ser consciente de cuál es su origen y su fin. Es decir, uno no debe cambiar por cambiar porque no todo cambio es mejor, uno cambia porque tiene un fin para hacerlo. Pero ello es posible además porque China no se aferra a las ideologías, todo es cuestionable, lo cual les permite ser prácticos y cambiar.

Sam asegura que tenemos que romper paradigmas mentales y tener en cuenta que un tiempo no muy lejano el centro del mundo estará en Asia. En la actualidad, Perú tiene las condiciones necesarias para en el futuro tener un mejor posicionamiento en el centro del mundo: tenemos a China como socio estratégico gracias a un Tratado de Libre Comercio, herramienta importante y necesaria para desarrollar no solo comercio, sino también integración y una mejor relación con esta nación, ventaja que la mayoría de países no tienen. No obstante, existen algunos conceptos que debemos tener en cuenta para entender a nuestro socio estratégico.

Primero, China es una civilización-Estado y no una nación-Estado. En occidente el estado es visto como un mal necesario; sin embargo, en China existe una fuerte relación Estado-sociedad y además, el Estado tiene mayor legitimidad que cualquier estado en el mundo porque tiene la misión de preservar la civilización, la raza, la unidad y representarlos.

Segundo, esta civilización-Estado tiene homogeneidad étnica, pues el 90% de los chinos se consideran de una misma raza, eso es una gran ventaja y algo que no ocurre en otros países con variedades multirraciales. Tercero, se consideran una familia y comparten valores como el respeto a los ancestros. El Estado es visto como parte de la familia, por ello que país-estado-familia es un concepto muy arraigado en la ideología china. El cuarto concepto es el Guanxi, y está referido a las relaciones. Bajo este concepto, si queremos hacer grandes diferencias, tenemos que unir el Estado y el privado para negociar acuerdos mucho más importantes.

José Sam recomienda tener en cuenta las ventajas del intercambio estratégico entre China y Perú. Los peruanos deben tratar de innovar y sacar ventaja en que aquello que necesita China y que Perú puede ofrecer, como son los minerales, estrategia regional de su ubicación, alimentos y alianza política. A su vez, China también ofrece importantes ventajas que Perú necesita: tecnología, energía, infraestructura, mercado para productos no tradicionales, financiamiento y seguridad.

Uno de los valores más importantes que se practica en la cultura china es la unidad, por tanto, la ventaja de ser socio estratégico de China es que esta nación buscará siempre el bien común por encima del bien individual.



**INNOVACIÓN
Y UNIVERSIDAD:
EL ACTOR
PERDIDO**

**Fabiola
León Velarde**

Presidente de sesión

El Reto de la Innovación en Perú, lecciones

Scott Stern

MIT

Perú es un país que no tiene comparación en cuanto a riqueza en recursos naturales, una ubicación geográfica envidiable y un valioso legado histórico. En los últimos 10 años el país ha experimentado un crecimiento económico excepcional, acompañado de una reducción importante en la pobreza y los avances hacia una sociedad más inclusiva. Las políticas macroeconómicas sólidas han sido base para el buen desempeño de la economía, pero en innovación, todavía mantenemos un nivel muy bajo que sea capaz de generar impacto global. El desafío para Perú está en aprender a pasar de esta economía a una totalmente innovadora.

Scott Stern, Profesor de Innovación Tecnológica y Emprendedorismo del MIT, afirma que para hacer innovación los países construyen puentes de trabajo colaborativo. Para hacer innovación en Perú, primero se tiene que definir qué tipo de puente es el que se quiere construir, pero ello requiere establecer una nueva agenda nacional que contemple tres componentes: 1) desarrollar la capacidad y el capital humano innovador que guíe a Perú hacia la próxima etapa de desarrollo económico; 2) transitar de pequeñas empresas a emprendimientos basados en innovación; y, 3) aprovechar el poder de una estrategia económica impulsada por clusters.

Si analizamos la capacidad innovadora de la región observamos que ésta proviene de un compromiso social basado en personas, reglas y recompensas. Pero además, la innovación proviene de una demanda que compite por nuevas ideas y no por precios. Estas nuevas ideas surgen

del conocimiento acumulado en el talento humano.

En el MIT el lema es 'la mente y las manos', el cual alude a la importancia de resaltar -e insistir- en que la gente hace un trabajo fundamental cuando hace investigación, pero sobre todo que su trabajo tiene impacto en la sociedad porque resuelve problemas reales de forma práctica, señala Stern. Sin embargo, Perú no destaca precisamente por tener una fuerza laboral en investigación reconocida por su excelencia profesional. La educación superior en Perú sigue concentrada en ciencias poco vinculadas a las ventajas competitivas del país.

Otro aspecto importante para facilitar la creación de innovación es la tecnología, y Perú está bastante rezagado en lo que se refiere a la creación y adopción de nuevas tecnologías y disponibilidad de infraestructura que facilite la innovación, ciencia y tecnología.

Entonces, para desarrollar nuestra capacidad innovadora debemos promover: 1) que empresarios, Estado y academia, tengan mayor compromiso con el sistema educativo peruano en todos sus niveles. La próxima generación de egresados del sistema de educación peruano tiene que ser el talento humano innovador; 2) que las empresas y el gobierno se comprometan de manera significativa a aumentar su inversión en I+ D y en innovación; y, 3) que las inversiones en innovación se centren en las ventajas únicas del Perú, tales como la biodiversidad, la agricultura y la minería.

Establecida esta agenda, debemos pensar en lo que



tenemos que hacer para generar el entorno que propicie la innovación. La experiencia demuestra que se necesita una cultura de innovación, un sistema de recompensas y de normas, y un entorno dispuesto a trabajar con empresarios jóvenes. No obstante, también se necesita fomentar un enfoque empresarial más vital, con mayor participación del capital de riesgo, el cual actualmente está orientado a financiar sobre todo empresas privadas mejor establecidas en vez de iniciativas nuevas que les permitan actuar como venture capital. La dificultad para acceder a crédito y la falta de infraestructura también limitan los nuevos emprendimientos.

Entonces el desafío está generar este entorno que permita crear la innovación en entornos emprendedores. Destaca la experiencia del MIT por haberse convertido en espacio que promueve el emprendimiento, aglomerando y vinculando centros de investigación especializados que generan innovación. El MIT tiene diversos centros de emprendimiento, pero cada uno desempeña un rol diferente, y esta especialización es la que hace posible que luego se generen más y mejores habilidades para crear empresas innovadoras.

Para alentar la capacidad de generar emprendimientos basados en innovación, Perú necesita: 1) desarrollar una mayor capacidad para orientar las iniciativas privadas al crecimiento, haciendo que la actividad empresarial sea más atractiva para los profesionales, invirtiendo en expandir el capital de riesgo y velando por un adecuado clima de negocios; y, 2) el sector público y el privado deben

colaborar para establecer instituciones y programas específicos -a la medida de las fortalezas de cada región del país- que permitan mejorar el potencial de la fuerza de trabajo y la comercialización de nuevas tecnologías y procesos de negocio.

El siguiente paso consiste en unir la capacidad innovadora y la capacidad de generar emprendimientos basados en innovación. Dicha unión se materializa a través del trabajo colaborativo conocido como los clusters, afirma Stern. En Perú existe evidencia de trabajo colaborativo y algunas de estas iniciativas han sido los trabajos realizados por FINCYT e INNOVATEPERU, con resultados importantes pero aún por debajo de la masa crítica. No obstante, hay pocas iniciativas de clúster con participación activa y la colaboración entre actores involucrados para el desarrollo regional ha sido limitada.

La coordinación entre los sectores público y privado es pobre, y la capacidad institucional en la mayoría de las regiones es débil y no dispone de las competencias necesarias para generar la cooperación que requiere el desarrollo de clusters. La descentralización está aún en una etapa incipiente, por ello la mayor parte de los esfuerzos se concentran en cuestiones políticas y administrativas. A nivel de regiones, las iniciativas parten de programas centralizados que consiguen resultados limitados.

La pregunta que debemos hacernos ahora es ¿qué debe hacer el Perú para construir el puente hacia una nación innovadora?



**SIN EDUCACIÓN
NO HAY
INNOVACIÓN**

**Álvaro
Henzler**

Presidente de sesión

Patricia Salas O'Brien

Ministerio de Educación

En la actualidad el sistema nacional de educación gestiona un total de 8.6 millones de alumnos, 496 mil docentes, 75 mil instituciones educativas (IE) y 19 mil programas educativos. Las pruebas nacionales demuestran que seguimos arrastrando enormes desigualdades en el aprendizaje. En promedio hemos mejorado en comprensión lectora, pero la brecha entre el aprendizaje logrado por los niños de escuelas urbanas y el logrado por los niños de escuelas rurales sigue creciendo; y es más dramático aún en el caso de los niños que hablan lenguas Aymara, Awajun, Quechua o Shipibo.

Sumado a ello, solo el 77% de los niños culmina la educación primaria en la edad normativa; es decir, a la edad de 11 años, y solo el 60% logra terminar la secundaria. En la zona rural, solo el 37% culmina la educación básica.

En lo que respecta al desempeño en los aprendizajes, a nivel nacional solo el 29% de niños y niñas comprenden lo que leen, y solo el 13% logra el aprendizaje esperado en matemáticas. La meta al final del periodo es llegar a 55% y 40%, respectivamente. En el ámbito rural la meta es aún más desafiante. Solo 8% de niños y niñas comprende bien lo que lee, y en matemática solo el 6% alcanza los aprendizajes esperados. La meta para ambos casos es 40% y 30%, respectivamente.

No obstante, la desigualdad también se aprecia a nivel de regiones, donde aquellas con mayor nivel de urbanización tienen mejores resultados en los logros de aprendizaje. De igual modo, a menor ruralidad, mayor inversión. Es por ello que hoy en día la tarea del Ministerio de Educación se ha convertido en hacer realidad la equidad con calidad: sin inclusión no es posible hacer calidad, afirma la Ministra de Educación, Patricia Salas.

La propuesta del Proyecto Educativo Nacional (PEN) es que todos y todas puedan desarrollar su potencial desde la primera infancia, accediendo a la educación desde que nacen. Esto implica acceder al mundo letrado y tener la

posibilidad de resolver problemas, practicar valores y aprender constantemente; pero implica también mirar el desarrollo de los estudiantes en su lógica de convivencia, respecto a sus derechos y deberes ciudadanos y su entorno. Para Patricia Salas, la educación también debe involucrar el cómo nos situamos en una determinada cultura y en una determinada naturaleza, lo cual implica una referencia local pero también una referencia global, responsabilidad que como Estado no se ha estado cumpliendo.

Por tanto, para lograr la propuesta del PEN, las prioridades de política en términos de gestión educativa son las siguientes:

1. Mejorar los aprendizajes de todos y todas, sin dejar de lado la calidad. Además de los esfuerzos por mejorar la comprensión lectora, se trabajará en las áreas de lenguaje, matemática, ciencia y ciudadanía.
2. Cerrar brechas a través de la atención a la primera infancia, atención a la infancia rural y atención a la infancia con lenguas diferentes al castellano, a través de la educación intercultural y bilingüe.
3. Desarrollar el magisterio en lo que respecta formación y desempeño, el trabajo en aulas, condiciones remunerativas y demás aspectos que haga que maestros y maestras cumplan la misión que se les propone.
4. Mejorar la gestión educativa de las unidades escolares, unidades de gestión local, unidades regionales, y la del Ministerio de Educación.

La gestión de Patricia Salas propone construir las condiciones para que la velocidad de crecimiento de los logros del sector sea aún más grande a partir del 2016. Los componentes básicos para la mejora educativa son infraestructura y equipamiento digno y adecuado, conectividad, materiales educativos, acompañamiento pedagógico y de gestión, evaluaciones y el uso eficaz de



los resultados de las evaluaciones censales.

En lo que respecta a la gestión institucional, hay dos ámbitos de acción a través de los cuales lograr que las IE's e instancias de coordinación pública sean cada vez más efectivas: 1) la Ley Orgánica de Funciones, que permita la buena organización de competencias, roles y funciones, entre gobiernos locales, regionales y gobierno nacional. La educación está fuertemente centralizada, pese a que la responsabilidad de la gestión educativa es de los gobiernos regionales; y, 2) trabajando en modernizar y viabilizar el sistema de planeamiento, asociado a la programación de resultados y presupuestal.

El desafío de la calidad es muy grande y va más allá de que los niños y niñas comprendan lo que leen. La ministra de educación enfatizó que el repetir y recordar datos debe dejar de ser tomado como indicio de buena educación. Las personas necesitamos aprender a aprender, tener práctica de razonar, innovar, tomar decisiones, asumir riesgos y establecer relaciones con diferentes actores.

Los cambios radicales que hay que hacer para pasar de una mala educación a una educación de calidad son: 1) vencer la lógica de asignación presupuestal que alimenta brechas; 2) reavivar al magisterio nacional; y, 3) construir un sistema

de gestión que permita seguir adelante con los logros.

Patricia Salas resaltó que la carrera pública es también prioridad en el sector educación, ya que tiene el rol de ser organizador de la relación laboral entre el magisterio y el Estado. Afirmó que la carrera pública tiene que ser meritocrática, con un mejor sistema de evaluación, pero que además requiere de varios elementos que antes no estaban en la vida magisterial, como un sistema de formación creativo y rotativo que llegue a todos los docentes, sobre todo a aquellos que se desempeñan en las zonas más alejadas.

El empresariado debe ser un aliado con visión que sea retadora para la escuela y para el gobierno. No obstante, su participación en los proyectos educativos debe enfocarse en la pedagogía y los aprendizajes para fortalecer la misión de la escuela: hacer que los estudiantes aprendan.

Hoy vivimos en la época de la incertidumbre, por tanto la educación no debe estar orientada hacia la certeza. La educación debe preparar a los estudiantes para lo diferente, para lo contingente. Esa es una agenda diferente de calidad educativa, una agenda en la cual la pedagogía tiene mucho que ofrecer, pero la ciudadanía le está pidiendo poco. Es necesario que la demanda por educación sea más compleja y exigente.



INNOVACIÓN EN EL ESTADO

**Ricardo
Briceño**

Presidente de sesión

Una nueva mirada al rol del Estado

Salomón Lerner

Presidencia del Consejo de Ministros

Salomón Lerner, ex Presidente del Consejo de Ministros destacó la convocatoria de CADE Ejecutivos 2011, resaltando que este espacio de diálogo debe ser reconocido como aliado eficaz para el desarrollo del país al permitir abordar temas relevantes para la agenda nacional. Lerner resaltó que el propósito del gobierno es caminar en esa misma dirección impulsando una reforma del Estado que incluya a todos los peruanos y contribuya a la competitividad del país. En la visión del Estado al 2021, los ejes y políticas de la reforma están plasmados en 12 principios nacionales:

1. Estado para todos, defendiendo las instituciones estatales como espacio del bien común y del interés general; estableciendo la carrera pública administrativa organizada en base al mérito y reduciendo los puestos de confianza del 5 a 3% en las instituciones públicas.
2. Estado soberano autónomo e integrado al sistema de estados de América Latina, que recoja las contribuciones de la globalización pero que defienda al estado nación a través de la defensa del estado nacional y de su integridad territorial, del reconocimiento de la condición pluricultural de Perú dentro del estado unitario y descentralizado, y la participación creativa y competitiva de Perú en el proceso de globalización.
3. Estado moderno que va más allá de las islas de la modernidad. Es necesario que los sectores del Estado, sobre todo los que tienen que ver con los derechos y servicios a la población -como salud, justicia, seguridad y educación- se modernicen a través del ordenamiento de las competencias y funciones de los sistemas administrativos de los tres niveles de gobierno, articulado al proceso de transferencia de funciones.
4. Estado democrático, cuyas políticas lleguen a todos y por igual. Democratizar al Estado a través de las siguientes medidas ejecutadas por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS): a) reconocer los derechos civiles, políticos, sociales y sus respectivas garantías para que los peruanos ejerzan su ciudadanía; b) desplegar políticas sociales, de salud, educación, justicia y seguridad para todos; c) crear el Estado móvil, para ponerse al servicio de los ciudadanos; y, d) establecer TAMBOS para atender situaciones de emergencia.
5. Estado promotor del desarrollo, a través de la promoción de la investigación científica y tecnológica proyectada a la innovación, sobre la base de las prioridades de desarrollo y la inserción competitiva del Perú en la economía mundial, y orientada a resolver problemas que aquejan al país. Propiciar también la disminución de la brecha de conocimiento científico y tecnológico con los países industrializados; asegurar un ambiente de competitividad, meritocracia y buenas prácticas de investigación en universidades y centros de investigación del Estado; promover las actividades profesionales de los investigadores científicos y tecnológicos que revaloré su papel y las oriente hacia la promoción de conocimiento científico, tecnológico y de innovación para alcanzar estándares internacionales; entre otras medidas.



6. Efectivo estado de derecho. El Estado es de manera normativa -pero no efectiva- un Estado de derecho en la medida en que la ley no llega a todo el territorio ni a todos los peruanos por igual.
7. Estado que garantice la seguridad externa y seguridad ciudadana. Previendo e interviniendo en conflictos que amenazan la gobernabilidad del país; en seguridad ciudadana, estableciendo las condiciones necesarias en las comisarías, municipios y la participación ciudadana para garantizar la seguridad de todos.
8. Estado unitario que reconoce la pluriculturalidad del país, desarrollando políticas de salud, educación, seguridad y justicia en las lenguas de origen, fomentando el respeto a la cultura y reconociendo sus derechos especiales.
9. Estado descentralizado. Es objetivo nacional ser un país de macrorregiones transversales. En los próximos cuatro años serán institucionalizados los instrumentos de gestión territorial para elaborar -de forma participativa- los planes regionales y municipales de ordenamiento territorial. Las políticas de igualdad entre regiones serán impulsadas estableciendo un fondo de compensación regional y la descentralización fiscal.
10. Estado fuerte a través de una reforma tributaria, fortaleciendo las finanzas del Estado, a través de la erradicación de la evasión y elusión tributaria.
11. Estado eficaz, eficiente y creíble, a través de la profesionalización del servicio civil basado en el reclutamiento meritocrático, generando las condiciones necesarias para atraer y retener personas idóneas para el servicio civil; ordenamiento de los derechos y deberes de los servidores públicos y reduciendo las distorsiones de funciones y sueldos; promoviendo la gestión por resultados, generando incentivos por logros y no por cumplimiento de procesos; y generando capacidades en el Estado para la gestión moderna de las oficinas de recursos humanos.
12. Estado y gobierno transparente, mediante el establecimiento estricto de la rendición de cuentas en todas las instituciones del Estado, la exigencia de las normas de transparencia, la coordinación horizontal de los órganos de control con los medios y la sociedad civil en la lucha anticorrupción.

La reforma del Estado es un proceso de mediano y largo plazo, pero recibe un impulso decisivo en el corto plazo a través de reformas parciales. Nuestro país aún no ha cerrado las brechas culturales y geográficas que existen en el territorio, las cuales sobreviven como distancia entre el Estado y la sociedad, como ausencia o debilidad de la política pública en todo el territorio y como falta de reconocimiento de nuestra condición pluricultural. No obstante, si queremos alcanzar un Estado que esté presente y sea eficiente, es necesario que el empresariado sea parte de la política de inclusión.



INNOVACIÓN EN LOS GOBIERNOS REGIONALES

**Beatriz
Boza**

Presidente de sesión

Martín Vizcarra

Presidente Región Moquegua

Jorge Acurio

Presidente Región Cusco

César Villanueva

Presidente Región San Martín

Moquegua, Cusco y San Martín son regiones distintas en cuanto a recursos, competencias, niveles de crecimiento y desarrollo; no obstante, las tres regiones comparten la excelencia en la gestión pública.

La región Moquegua es la única región cuyo PBI per cápita triplica el nacional, a su vez, es una de las regiones con mayor presupuesto per cápita y mayor potencial minero; pese a ello, existe una gran distorsión en la economía de Moquegua, así lo señala Martín Vizcarra, presidente de la región.

El sector minería tiene un PBI per cápita igual a US\$ 205 mil, mientras que el PBI per cápita en la agricultura es solo US\$ 490. El 3% de la población está involucrada en la minería, mientras que en la agricultura lo está el 27%. Estas brechas son las que generan distorsiones en la economía regional e impiden las nuevas inversiones.

Para revertir esta situación y hacer que el 27% de la población que depende de la agricultura tenga un ingreso mayor de US\$ 490 al año, el gobierno regional ha puesto en marcha una iniciativa que consiste en invertir más en la agricultura para incrementar su productividad y lograr cuadruplicar el PBI del sector. No obstante, reconocen la necesidad de una mayor participación del sector privado. Así como se pide al Estado descentralización, se requiere también que el sector privado descentralice sus actividades, llevando sus industrias -y los proveedores de estas, en particular de la minería- hacia la región.

Bajo esta propuesta, sería posible que el 3% de la población que participa en la minería se convierta en un porcentaje mayor al involucrar más población en esta

actividad; es decir, que el circuito que surge alrededor de las industrias extractivas tenga mayor presencia y genere más empleo a nivel local. La región está a favor de la minería y la actividad empresarial en general, pero se exige un planteamiento diferente de parte del Estado, así como del sector privado.

Para hacer frente al problema de la previsible escasez de agua, y las constantes diferencias con la región limítrofe por el recurso del río Tambo, ambas regiones decidieron compartir las fuentes de agua y establecerlo así a través de la firma de un convenio que cerró el acuerdo, en el cual también participó la Autoridad Nacional del Agua (ANA). No obstante, solucionar el problema de la escasez de agua requiere de más inversiones. Los proyectos hídricos de la región se trabajan en alianza con el gobierno nacional, sobre todo los referidos a represamiento y transvases. De esta forma se permite la disponibilidad del recurso hídrico, no solo para la agricultura que genera más fuentes de trabajo, sino también para las otras industrias como la minería que tiene inversiones programadas a corto y mediano plazo por más de US\$ 6,500 millones, solo en 3 proyectos mineros en la región, resaltó Vizcarra.

Por otro lado, Ciudadanos al Día (CAD) condecoró a la región Cusco con el premio a las "buenas prácticas en la gestión pública 2011", en las categorías inclusión social, promoción de la cultura e identidad, consulta y participación ciudadana, y seguridad vial y transporte sostenible. Pero de alguna manera Cusco es reconocido por todos como el Cusco turístico, el Cusco mediático.

No obstante, frente al Cusco turístico está el Cusco de la papaya, del cacao, del café y del gas; también está el



Cusco del altiplano, de la alpaca, de Majes y de Espinar.

Pero el gobierno regional responde a las necesidades de estas tres regiones, buscando combatir el centralismo cusqueño y garantizando también una ejecución presupuestal con impacto.

Para lograrlo, Jorge Acurio, presidente de la región, afirma que el primer paso ha sido organizar la región, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno, se ha planteado una reestructuración orgánica que elimine la duplicidad de funciones y les permita ser más competitivos en función de políticas de eficiencia, de eficacia y de productividad. A nivel externo, [la zona amazónica, que constituye el 60% del territorio; la zona interandina; y la zona altoandina] se está haciendo que todo el sistema orgánico administrativo que funciona desde la zona interandina se traslade a las otras dos zonas, pues aspectos como la educación y salud tienen sus propios conceptos y realidades, dependiendo del entorno donde se desenvuelven.

Otra experiencia valiosa es la de la región San Martín, región con menor presupuesto modificado per cápita, no recibe canon ni regalías, y pese a ello, es la región con el más alto nivel de ejecución presupuestal. Su presidente regional fue reelegido con la tercera votación más alta a nivel nacional, y 1 de cada 2 habitantes de la región respalda su gestión. San Martín no tiene ingresos por gas, petróleo o minería, los únicos ingresos que dispone son recursos ordinarios, los cuales han permitido estancar la pobreza pero no generar riqueza. Para superar las restricciones presupuestarias la estrategia seguida por esta región fue eliminar un

fracasado modelo de exoneraciones tributarias, afirma su presidente regional, César Villanueva.

Al eliminar las exoneraciones parte de estas fueron destinadas a crear un fondo de compensación regional. Con ese fondo la región se ha agenciado S/. 40 millones por año, ha podido tener endeudamiento y potenciar sus recursos. Se destaca también el compromiso de la población de San Martín al haber sido capaz de sacrificar las exoneraciones para poder formar este fondo. En los cuatro años anteriores la región invirtió S/. 800 millones, en los tres años que quedan se van a invertir S/. 900 millones en obras, con el apoyo de la inversión privada.

En apoyo a la innovación, el Gobierno regional ha propiciado proyectos de investigación en torno a los recursos regionales. Han realizado investigaciones referidas a los geocombustibles, a la piscicultura y la exportación de paiches, y el cacao así como el café. Se ha implementado el Centro de Investigación Tecnológica del Cacao, con el propósito de buscar mecanismos para transformar la fibra de la cáscara de cacao en producto que sea aprovechado por la población, a fin de contribuir con una propuesta que reduzca la desnutrición infantil.

Los esfuerzos del gobierno regional han permitido que el concepto de investigación sea interpretado como inversión social y no como gasto; pero aún hay que romper con este paradigma en el Estado, afirma Villanueva. Si no se promueve la investigación, difícilmente se van a encontrar nuevas maneras de impulsar el crecimiento y el desarrollo. Si no hay investigación limitamos las posibilidades de innovación.



INNOVACIÓN SOCIAL

**Mariela
García**

Presidente de sesión

Desarrollo Social

Carolina Trivelli

Ministerio de Desarrollo Social e Inclusión

Hoy partimos de una situación positiva de crecimiento; sin embargo, esto no se ha traducido en una disminución de la pobreza de la misma magnitud. Se ha logrado reducir las altas tasas de incidencia de la pobreza, pero esta se reduce de manera desigual a lo largo del territorio. La pobreza extrema sigue siendo alta en las zonas rurales y representa un problema severo que atender como nación.

Esta pobreza extrema, que es básicamente rural -86% de estas familias están en el mundo rural- se concentra en unidades familiares que viven en centros poblados dispersos, y esto conlleva un desafío enorme para los problemas de atención y de prestación de servicios públicos. No obstante, el MIDIS es parte fundamental del instrumental que dispone el sector público para facilitar la tarea de la política social.

Carolina Trivelli, Ministra de Desarrollo e Inclusión Social, señala que esta tarea consiste en lograr que en el largo plazo los niños de hoy se conviertan en ciudadanos que tuvieron acceso a servicios básicos, tales como salud y

educación de calidad. Pero para lograr estos resultados debemos tener un objetivo claro y centrar la mirada en la atención de los ciudadanos, y establecer estrategias que permitan cierta especificidad de acuerdo a los contextos y características de los ciudadanos con los que trabajamos.

El propósito del MIDIS es instalar la cultura de evaluación, para aprender a identificar lo que funciona mejor, hacer que sea replicado por los demás y volverlo parte de la operación regular de los programas. La propuesta de inclusión de este ministerio es partir de programas de alivio temporal focalizados que acojan a determinados grupos sociales por cierto periodo de tiempo para ayudarlos a suplir deficiencias de corto plazo.

Los programas de alivio temporal buscan invertir en los objetivos de largo plazo que son básicamente formación de capital humano y generación de oportunidades. Una de las tareas del MIDIS es atacar los problemas de mediano plazo y dotar a aquellos que están recibiendo programas de alivio temporal de instrumentos para el mediano plazo: inclusión



financiera, instrumentos de desarrollo de capacidades para mejorar sus posibilidades de inserción en el mercado laboral o en el desarrollo de un emprendimiento.

La gestión del MIDIS concentra esfuerzos para: 1) asegurar que los programas ya existentes funcionen mejor; es decir, que tengan más impacto, que sean más eficaces y más eficientes. Ello requiere mejorar la focalización de la población objetivo para evitar la subcobertura e incrementar el acceso y uso de los servicios públicos; 2) hacer que todos los programas trabajen juntos en la esfera local y de manera articulada; 3) iniciar el proceso de articulación para reducir las brechas, a través de la priorización de la inversión pública, con focalización correcta y logrando levantar el nivel de los que están más atrás. Esta articulación debe hacer posible que en aquellas zonas donde existen condiciones para el desarrollo local se logre el proceso de egreso de población que forma parte de los programas en ejecución, ello como muestra de estar en un estadio con más autonomía y

con la seguridad y recursos que requieren.

Los programas pueden funcionar mejor con más recursos, pero con los recursos que se tienen actualmente se pueden mejorar considerablemente requiriendo solo esfuerzos pequeños. Esto implica mejorar la gestión, articular iniciativas ya operativas y que hoy no están siendo aprovechadas, cambiar la relación del servidor público con el ciudadano que recibe el programa, sobre todo porque es un derecho que tenemos que permitirle cumplir, afirma Trivelli.

Desde el sector privado se producen ideas sobre qué y cómo hacer para dar solución a determinados problemas, pero estas ideas suelen ser difícilmente adaptables a las políticas públicas. El rol articulador del MIDIS es precisamente recoger esas experiencias y tratar de replicarlas en el sector público. Con prioridades claras es fácil concertar esfuerzos de inversión pública en una misma zona y generar espacios para que los ciudadanos permitan al Estado acompañarlos en sus iniciativas.

Una mirada innovadora al desempeño social

Lorenzo Mendoza

Empresas Polar

La innovación también se encuentra en la forma de gestionar los negocios. Apostar por el largo plazo, por la reinversión continua, el fortalecimiento de los procesos de la cadena de valor, el desarrollo de competencias claves sobre todo en las redes logísticas desde la materia prima hasta el punto de venta, ha permitido a Empresas Polar posicionarse como la mayor empresa privada en Venezuela, líder en el rubro alimentos y bebidas, con operaciones en varios países de la región, 34 mil empleados y ventas anuales de US\$ 6,600 millones.

La visión de Empresas Polar parte del principio que los empresarios deben asumir riesgos a través de inversiones. Si se presentan los espacios y existen las políticas públicas que lo permitan, el empresario debe invertir, afirma Lorenzo Mendoza, Presidente Ejecutivo de Empresas Polar.

La inversión no tiene sustituto, sobre todo cuando esta se realiza en capital fijo para generar bienestar y prosperidad. Aquí se inicia el círculo virtuoso donde la prosperidad está al final de la cadena; sin embargo, los ejecutivos de Empresas Polar reconocen la importancia de una comunicación clara y fluida entre todos los eslabones de la cadena, de lo contrario, se generan percepciones erradas respecto a lo que hace

la empresa, donde a veces es vista como explotadora de los pueblos.

A menudo estas percepciones se ven influenciadas por otros aspectos como la falta de inclusión y la poca consistencia de las políticas públicas, que de alguna manera propician la idea que el empresariado no atiende la dimensión en la cual participa. Para Empresas Polar ha sido clave asumir la responsabilidad de ser parte de la respuesta a este problema. Lorenzo Mendoza señala que la responsabilidad social es vista en realidad como un compromiso social, el cual ellos asumen en el entorno interno y externo de la empresa. Además de ser responsables con el país y las comunidades donde operan, Empresas Polar practica la responsabilidad empresarial con sus trabajadores. Las relaciones laborales se basan en la confianza y la descentralización en la ejecución de las políticas de la empresa, ello permite que los trabajadores se focalicen en sus objetivos laborales, independientemente de las vicisitudes del entorno.

El bienestar y la prosperidad de los trabajadores están asociados al tipo de beneficio que ellos reciben de la empresa. Empresas Polar ha logrado montar un modelo donde ellos asumen un costo laboral muy importante que



luego recuperan en productividad y eficiencia, gracias al compromiso laboral que asumen sus trabajadores. Sus 34,000 trabajadores tienen una jubilación pagada al 100% por la empresa, la cual es igual al último sueldo que recibieron y se ajusta periódicamente con la inflación. Para poner en marcha este sistema de jubilación la empresa decidió crear un fondo con dinero proveniente de sus accionistas, haciendo de este sistema el diferencial con respecto a las otras empresas, lo que da a sus trabajadores un aliciente adicional para asumir compromisos con la empresa.

Empresas Polar también tiene una política de becas educativas para los hijos de sus trabajadores. La empresa es consciente que la principal preocupación de sus trabajadores es mejorar las condiciones de vida de su familia, por eso la empresa contribuye con ellos a través de la educación para sus hijos, ello permite al trabajador tener una mayor movilidad social. De nada sirve que haya movilidad de ingresos, si no hay movilidad social; es decir, que el trabajador aspire y pueda tener una mejor vivienda, que sus hijos accedan a mejores colegios y a un mejor sistema de seguridad social.

Respecto a la responsabilidad social empresarial externa, la Fundación Empresas Polar, fundación financiada 100% por la compañía, invierte en las comunidades los beneficios

que recibe de ellas durante el año. Mendoza afirma que el propósito no es competir con el Estado, pero sí formar parte de la solución de los problemas que no son resueltos por el gobierno. Desde hace 70 años trabajan en proyectos de educación, salud y desarrollo comunitario, atendiendo áreas que van desde nutrición hasta temas asistenciales y de inclusión social.

En el 2011, la empresa hizo entrega de US\$ 63 millones a la fundación, los cuales retornaron a la sociedad a través de programas sociales propios y otros ejecutados por terceros. Entre los programas propios, Empresas Polar tiene centros de nutrición infantil y de desarrollo inclusivo en comunidades vulnerables. La empresa desarrolla programas de asistencia en música y deporte para los niños de familias vulnerables, con la condición que los padres se comprometan a enviar a sus niños a la escuela.

El esquema mental de la empresa ha permitido generar más rentabilidad y más compromiso en los trabajadores. No obstante, este modelo inclusivo empieza en el ADN de la empresa. Se requiere pasar de la responsabilidad al compromiso y entender que esto requiere que se asignen recursos. Todas las empresas lo pueden hacer, pero en distinta escala, dependiendo de su nivel de desarrollo.



**CADENAS DE VALOR,
INNOVACIÓN
E INCLUSIÓN**

**Claudio
Herzka**

Presidente de sesión

Ricardo Hausmann

ICD de la Universidad de Harvard

Para crecer los países deben especializarse en sus áreas de ventaja comparativa, aumentar los años de buena escolaridad, incrementar la invención mediante la ciencia y la tecnología, y agregarle valor a las materias primas. Ricardo Hausmann, Director del ICD de la Universidad de Harvard, demuestra que esto no es cierto.

Una de las economías tomadas como mejor referente en crecimiento económico es Estados Unidos. En los últimos 200 años el PBI per cápita de este país aumentó por un factor de 25. Entre 1820 y 1970, esta economía pasó de ser de 2 veces más rica que China, a 20 veces más rica. Muy por el contrario a lo que se considera, Estados Unidos no creció en base a tierra, trabajo, capital físico y capital humano. Lo que sucedió es que Estados Unidos descubrió una nueva forma de hacer los productos. Pero si el país aprendió a hacer muchas cosas, es porque se sabe más como sociedad, más no como individuos.

Para Ricardo Hausmann, la acumulación del conocimiento no es algo que ocurre a nivel individual, sino a nivel social a través de la división del conocimiento. El conocimiento productivo es lo que uno sabe hacer gracias a la experiencia, no es de fácil acceso y toma tiempo acumular,

por ello, no todos pueden saber de todo.

Como el conocimiento es muy difícil de adquirir, cada persona está limitada por cuánto conocimiento puede poseer, limitados a una unidad denominada por Hausmann como 'personbyte'. El desafío está en hacer que la sociedad tenga más conocimientos, esto se consigue teniendo una sociedad donde no todos saben lo mismo y la única forma de acumular el conocimiento es dispersándolo. Por tanto, el conocimiento productivo crece no porque los individuos saben más, sino porque el conocimiento se distribuye entre más individuos que aprenden cosas distintas.

Pero para aprovechar ese conocimiento luego debemos juntarlo, similar a lo que ocurre en las empresas, donde se reúne distintos individuos que sepan de leyes, compras, sistemas y finanzas.

Bajo este concepto, todos los productos tienen distintas cantidades de personbytes. Los productos sofisticados son lo que reúnen una mayor cantidad de personbytes porque participan de una red que reúne varias empresas con distintas especialidades. Esto explicaría, según Hausmann, porqué el sector informal tiene problemas de productividad, porque con micro o pequeñas empresas no



se puede agregar todo el conocimiento que se agregaría en una organización más grande.

Entonces, se puede saber cuánto conocimiento tiene un país si se sabe cuántas cosas sabe hacer dicho país; es decir, mientras más cosas hacen, más conocimientos deben tener. De igual modo, si observamos los productos que se generan en los países, podemos deducir qué conocimientos hay en cada país. Por tanto, si el país no aprendió a hacer cosas nuevas, el crecimiento ha sido resultado del crecimiento de sus recursos naturales y no porque la sociedad aprendió a hacer nuevas cosas.

El progreso es difícil porque depende de la diversificación del conocimiento, y la diversificación del conocimiento enfrenta un serio problema: un país no puede decidir y enfocarse en hacer cosas nuevas, porque para hacer cosas nuevas requiere de un conocimiento que no se tiene. Los países resuelven este dilema moviéndose de los productos que saben hacer hacia productos que le quedan cerca en materia de conocimiento.

Nuestro país está ausente de las áreas de producción que representan el 75% del comercio mundial: electrónica, química y maquinaria. El país carece de profesionales que

sepan hacer cosas en esas áreas. No obstante, las áreas en las que nos encontramos son áreas muy periféricas; es decir, si nos conformamos con saber hacer solo lo que ya sabemos, nos será muy fácil aprender a hacer otras cosas porque son áreas productivas poco vinculadas a lo que sabemos hacer.

Hausmann afirma que los países no se especializan, más bien, cuando los países crecen se diversifican, aprenden más cosas y la expresan en más productos y en productos más complejos. El desafío de los países no es salir a buscar nuevos productos, sino intentar aprender a hacer lo que ya se hace en otros países. No es malo imitar.

En este proceso de darle conocimiento a la capacidad competitiva de Perú, se requiere de un compromiso por la diversificación y además la mayor participación del sector académico. El mundo académico está en todo, porque es el que entrena estos personbytes a lo largo de todo el tejido social peruano. La forma de integrar el mundo académico con la gestión de los personbytes pasa por fortalecer los vínculos con todos nuestros alumnos que están fuera. Nuestros vínculos de I+D con el mundo, están prioritariamente relacionados a través de nuestro vínculo con nuestros egresados.

Kurt Burneo

Ministerio de la Producción

No es posible transitar hacia la prosperidad produciendo más de lo mismo de manera acelerada con escaso nivel de diversificación.

La propuesta del Ministerio de Producción gira en torno a una nueva política de desarrollo productivo para el país con cinco objetivos específicos: 1) diversificación y sofisticación, 2) énfasis en la productividad; 3) incorporación de nuevas capacidades y conocimientos, como elemento fundamental en la estrategia; 4) resolución de problemas de coordinación al interior del Estado, en todos sus niveles, y; 5) creación de un mecanismo institucional para la cooperación con el sector privado, territorialmente definido.

Respecto al apoyo del Estado en materia productiva, los esfuerzos para promover la productividad, la competitividad y apoyar la producción, reflejan serios niveles de desarticulación. El conjunto de proyectos o acciones del Estado para promover la competitividad a nivel del país abarcan aproximadamente 32 programas divididos en 6 sectores absolutamente desarticulados, con una asignación presupuestal que no supera el 0.6%

del presupuesto nacional y con bajo nivel de ejecución, cuyo impacto en lo que respecta la promoción de la actividad productiva aún no ha sido evaluado. Por otro lado, muchos de estos programas han estado basados en incentivos perversos con el predominio de subsidios no orientados al mercado, con una escasa llegada territorial y un aprendizaje institucional bastante bajo.

En términos de criterios de intervención, Kurt Burneo, Ministro de la Producción, señala que su sector se propone revertir lo descrito anteriormente articulando mejor las intervenciones y la magnitud de los impactos, mejorando los incentivos, manejando esquemas como los post pago y compartimiento de responsabilidades, ampliando la presencia de la intervención del Estado a través de las regiones, aplicando criterios permanentes de evaluación y haciendo que el esquema del presupuesto por resultados alcance a la mayor parte de estas intervenciones.

La propuesta central del Ministerio es la creación de la Agencia de la Competitividad, para que actúe como ente único de carácter transversal que canalice los recursos y



que tenga llegada nacional. Esta agencia deberá articular y ordenar todos los programas existentes de apoyo a las empresas -a nivel nacional, regional, y local- que tengan intervenciones orientadas a la demanda y trabajen con financiamiento y apoyo condicionados.

Burneo resalta que el papel de esta Agencia será servir de soporte para la superación de cuellos de botella enfrentados por las empresas en su afán de lograr mejoras de competitividad; y que además, contará con calificados cuadros técnicos y tendrá un Consejo Directivo público-privado-regional. Los principales beneficiarios de la agencia serán las empresas formales, y dentro de ellas, las más vulnerables. La importancia de la Agencia radica que al actuar como ente articulador minimizará ineficiencias y duplicidades, y al brindar servicios múltiples podrá atender los problemas de las empresas.

De otro lado, la Agencia ordenará el Estado convirtiéndolo en "Estado móvil", para que así pueda llegar al territorio nacional. Otras de sus tareas será permitir que los servicios a las empresas se realicen de forma ágil, flexible

y oportuna; facilitar la evaluación y monitoreo de la acción del Estado a través del presupuesto por resultados; ser instrumento para la formalización de las empresas y generar un cambio en las expectativas del sector privado y los gobiernos regionales.

Se espera que con la Agencia de la Competitividad se pueda apuntalar una de las tres esferas de la competitividad: la gestión de negocios. Hay un mayor nivel de avance en las otras dos esferas, el entorno macroeconómico y el clima de negocios. La Agencia actuará básicamente como una ventanilla de servicios donde se atienda según demanda y se conecte a los solicitantes con un proveedor privado de servicios de banca de inversión y servicios de laboratorio, entre otros.

Las empresas que pueden tener acceso a estos servicios serán identificadas a través del mercado. Las prioritarias serán aquellas con posibilidades de desarrollo productivo. La Agencia de la Competitividad deberá ser un facilitador para que los proveedores privados ayuden a mejorar la gestión del negocio de los emprendedores.



**INNOVANDO PARA
CONQUISTAR
EL MUNDO**

**Fernando
Zavala**

Presidente de sesión

Marcando la Diferencia

Yoshio Ishizaka

Toyota Motor Corporation

Toyota es una de las empresas con mayor representación a nivel mundial. Actualmente está presente en 200 países y cuenta con 170 distribuidoras alrededor del mundo. Para Yoshio Ishizaka, Advisor de Toyota Motor Corporation, el secreto de esta expansión ha sido la manera de hacer negocio.

El modelo de negocio de Toyota es lo que Ishizaka denomina el 'Toyota Way'. Este modelo ha evolucionado durante el tiempo gracias a la apertura de ideas que promueven en la compañía. A menudo, afirma Ishizaka, para quienes formamos parte de los procesos cotidianos de nuestras empresas nos resulta difícil identificar aspectos que puedan ser inusuales o poco comunes; sin embargo, cuando estos mismos aspectos son apreciados por personas ajenas a nuestro negocio, podemos obtener aportes que contribuyan a mejorar nuestra forma de hacer empresa.

Al identificar esto, Toyota decidió adoptar como parte de su modelo de negocio el market in, estrategia a través de la cual se incorpora la voz de los usuarios a la compañía, no solo para recibir sus percepciones respecto a los productos

y servicios, sino sobre todo para enriquecer con sus aportes los procesos de producción y así adaptar el negocio a lo que necesita el mercado y satisfacer el estilo de vida de sus clientes en las diferentes regiones en las que opera. No obstante, Ishizaka señala que el market in ha funcionado en Toyota porque primero establecieron lo prioritario y el orden de cada uno de los aspectos que desean atender: 1) clientes, 2) proveedores, y 3) manufacturas. Pero para poder atender estas tres esferas, Toyota aplica el sistema de producción just in time: menor tiempo de producción, menor variabilidad en los procesos, mayor eficiencia en la producción y mejores procesos.

Toyota otorga un papel importante a los recursos humanos, por ello permanentemente está propiciando el desarrollo de habilidades, nuevas competencias y destrezas en sus trabajadores. Si bien podemos hacer que nuestras empresas sean innovadoras, Ishizaka sostiene que la clave del éxito para innovar son las personas, por ello sugiere escuchar siempre las ideas de nuestros trabajadores y si estas son válidas, debemos aceptarlas y adoptarlas, haciéndolos partícipes de sus contribuciones. La experiencia de Ishizaka le ha demostrado que cada



empleado puede contribuir a generar cambios que sean aportes para el negocio.

A ello se debe que la compañía haya invertido en la creación del Centro de Conocimiento Global y el Instituto Toyota, ambas iniciativas puestas en marcha para alcanzar la visión de formar líderes gremiales en todas las redes en las que opera. Otra característica importante en el 'Toyota Way' es el modo en el que la compañía trata de conciliar las distintas demandas que puedan estar en conflicto entre sí. Una muestra de ello es la propuesta de llevar al mercado un modelo de auto capaz de preservar el medio ambiente mientras es conducido.

Pese a las importantes acciones que se han llevado a cabo para posicionar el negocio a nivel mundial, Ishizaka afirma que fueron los errores de su competencia los que permitieron a Toyota ponerse a la delantera; es decir, no todos los éxitos de la compañía fueron gestados por ellos mismos o resultados de una estrategia interna. No obstante, el negocio se rige por dos principios fundamentales: la mejora continua y el respeto por las personas. Para lograr la mejora continua llevan a cabo

tres prácticas fundamentales: 1) los desafíos, superarlos y plantear siempre nuevos; 2) el Kaizen, mejorar continuamente los métodos de negocios; y, 3) Genchi Genbutsu, ir siempre a la fuente para identificar el error y hacer la corrección. En lo que respecta al respeto por la gente, la filosofía Toyota promueve que todos tengan la oportunidad de mejorar y experimentar el trabajo en equipo.

La innovación ha sido parte de todos los procesos de Toyota, pero para poder aplicarla ha sido necesario el análisis de la situación inicial para tener el panorama completo del punto de partida y poder proponer ideas acerca de cómo llegar a la situación deseada. Esto se consigue propiciando la participación de todos los trabajadores y facilitando el entorno que haga posible que se generen las ideas.

Si queremos que nuestros negocios sean innovadores, que prosperen y se expandan con éxito hacia nuevos horizontes, Yoshio Ishizaka recomienda apliquemos el concepto seguido por Toyota, el GLOCAL: pensemos en local, pero actuemos en global.



EL FUTURO HOY

**Luis
Torres Mariscal**

Presidente de sesión

Orlando Ayala

Microsoft

Bruno Di Leo

IBM

Hoy estamos entrando en una cuarta revolución tecnológica que tiene implicancias relevantes, incluso mayores a las que trajo la aparición del primer computador y el internet.

Esta cuarta revolución es vista como la transición de la experiencia del computador personal hacia hiper experiencias, centradas en alta conectividad, y sobre todo de tipo personal en el contexto de las redes sociales. Orlando Ayala, Presidente Corporativo de Mercados Emergentes y Jefe de Estrategia para la Competitividad Nacional de Microsoft, señala que desde el punto de vista de conectividad, no es tan relevante si uno está conectado o no, sino a qué velocidad se conecta. Esta velocidad va a ser el punto de quiebre que nos va a sorprender si no nos movemos rápidamente.

Según Ayala, esta cuarta revolución es la convergencia de tres aspectos: 1) infraestructura para computación en la nube, importante porque el uso de los sistemas de información pasarán de ser un activo a ser un servicio; 2) dispositivos altamente inteligentes, aparecerán sensores virtuales en cualquier tipo de dispositivo para tener la capacidad de conectarse inteligentemente. Para el 2025, 30 mil millones de sensores estarán produciendo información para crear innovación; 3) nueva generación de aplicaciones, que son servicios de software altamente inteligentes y conectados desde la infraestructura básica hasta las aplicaciones finales. La convergencia de estos tres elementos va a generar oportunidades sin precedentes en términos de innovación. La pregunta es si Perú está en la capacidad de crear nuevos productos de punta con todos estos insumos disponibles.

La nueva generación de innovaciones estará centrada en el ser humano. El mundo cambiará cuando se puedan crear aplicaciones capaces de leer el cuerpo humano, que con gestos uno pueda visualizar la información que viene desde la nube, leer y entender un mensaje. El modelo de competitividad

de Perú, afirma Ayala, debe gravitar en torno a esta cuarta revolución de la tecnología. Pero este modelo tiene aspectos fundamentales en los cuales se exige una participación muy activa del Estado, como son salud, transparencia del Estado, educación y seguridad pública. En lo que respecta a la empresa privada, su participación se traduce en la generación de empleo, creando la capacitación de la fuerza de trabajo y la sostenibilidad. No obstante, nuevos aspectos surgirán con la masificación de la información y estarán referidos a privacidad, seguridad, libre flujo de los datos y sistemas abiertos.

Hoy en día, cualquier compañía de tecnología debe preocuparse no solo por su agenda comercial, sino también en contribuir a mejorar las zonas en donde opera. No obstante, esta discusión tiene dimensiones que trascienden hasta la esfera ministerial, estatal, empresarial y académica de cada país.

Para el caso peruano, la gran innovación que necesita el país requiere: 1) establecer una agenda nacional de innovación con la sociedad civil, de trabajo conjunto público-privado; 2) invertir en infraestructura digital y científica; 3) apostar por la ciencia y matemática en la educación; 4) sacar ventaja del Tratado con la APEC para buscar más intercambio con Latinoamérica; y, 5) crear una industria de software que apueste por lo que está haciendo el Perú. El compromiso de Microsoft con Perú es colocar tecnología que permita generar capacidades en términos de recursos humanos, conectar estas capacidades a la educación, invertir en capital de riesgo, y con ello abrir el diálogo en materia de innovación.

Para dar el siguiente paso, tenemos que plantear una visión de desarrollo única y compartida, inclusiva y sostenible, y tener en cuenta que la brecha entre la velocidad con la que se mueven la tecnología y la innovación en políticas públicas es de 20 a 25 años. Nuestro reto está en hacer que el diálogo de

políticas públicas supere los periodos presidenciales.

En el mercado mundial hay pocas empresas con la capacidad de sostenerse y reinventarse a lo largo de un siglo. Una de ellas es IBM. Esta compañía ha recogido una serie de valiosas lecciones a lo largo de toda su trayectoria, de las cuales tres están íntimamente vinculadas con la innovación. La primera es que para lograr un impacto consistente y duradero, hay que gestionar los recursos con visión de largo plazo. Las empresas y los países deben conciliar las expectativas de producir resultados en el corto plazo con la creación de valor a través del tiempo.

La segunda es que para tener éxito no basta tener un buen portafolio de productos y servicios, es imprescindible que estos sean realmente relevantes para las empresas y mercados. Y la tercera, para tener éxito hay que estar innovando constantemente, avanzado hacia el futuro, e invirtiendo cada año más en I+D.

Bruno Di Leo, Gerente General de Mercados Emergentes de IBM, afirma que las economías emergentes representan una oportunidad única e histórica donde apostar por innovación. Cada año 100 millones de personas de los países emergentes migran hacia las ciudades, esto equivale a 10 veces Nueva York; 87% de la población vive en los países en desarrollo y representan cerca del 60% del crecimiento del PBI mundial en los próximos años.

Hoy en día, millones de seres humanos están saliendo de la pobreza y accediendo a la clase media. Solo en Brasil, durante el gobierno del presidente Lula, 40 millones de ciudadanos salieron de la pobreza; en India, en el 2020 habrán 600 millones de ciudadanos con un poder de compra equivalente al de la clase media, y hacia el 2025 serán 750 millones.

Estos cambios representan un proceso que para ser duradero y sustentable en el largo plazo, tiene que ser relevante para sus ciudadanos. Millones de seres humanos quieren tener acceso al sistema bancario, hacer llamadas telefónicas, tomar medios de transportes seguros y rápidos, tener acceso a servicios de educación y salud de primera calidad, conectarse al mundo y acceder a productos y servicios que atiendan sus demandas particulares. Existe por lo tanto una inmensa oportunidad para que estas economías usen más tecnologías como una herramienta para fomentar el desarrollo económico, la competitividad, la productividad, el comercio y el bienestar social. Pero todo esto requiere de innovación en muchas formas, y requiere también que las empresas transformen su visión del mercado, la forma como están organizadas y operan, de modo tal que sean relevantes

en este proceso de transformación.

Para formar parte de este cambio, IBM creó el concepto de la organización globalmente integrada y la organización de estados emergentes, con el objetivo de invertir en el crecimiento a mediano y largo plazo para desarrollar una industria de tecnología de información que responda a las necesidades de estos mercados y soporte su explosivo crecimiento. Por ello decidieron incrementar su presencia: en el año 2000 tenían oficinas sucursales en 95 ciudades de 42 países emergentes, a fines del 2010 el número de países se incrementó a 53 y las ciudades a 218. En el año 2015 habrá no menos de 451 oficinas de IBM en 78 países emergentes.

La compañía ha invertido en capital y recursos orientados a desarrollar -desde los mercados emergentes- innovación y soluciones globales en ciertas industrias. IBM cree que la transformación de algunas industrias esta vez estará liderada por el mundo en desarrollo y no por el mundo desarrollado. En los últimos años IBM invirtió en Perú cerca de US\$ 30 millones en nuevas instalaciones y proyectos que han generado nuevos empleos. El compromiso de IBM con el Perú se mantiene en incrementar centros de desarrollo de innovación y tecnología.

En lo que respecta a tecnología, cosas como la computación en nube, la computación móvil y los medios sociales representan un gran salto cuantitativo y cualitativo en la forma como empresas y gobierno se van a relacionar con la sociedad en general. El mundo está cada vez más instrumentado, más interconectado y virtualmente todos los objetos, procesos y formas de trabajo son cada vez más inteligentes. Esta transformación liderada por la innovación, no es un asunto de productos y servicios, es un asunto social.

Esta transformación del mundo será y se sustentará solo si es que tiene relevancia para sus millones de habitantes, señala Di Leo. Por lo tanto, la tecnología, los nuevos procesos y la innovación en general tienen que tener sentido para los millones de peruanos.

Esta puede ser una extraordinaria oportunidad para que Perú desarrolle una estrategia nacional de innovación para los próximos 10 años, que acompañe y soporte este nuevo escenario de competitividad global. No obstante, si se quiere innovar, Estado y empresa deben prestar atención a las nuevas tecnologías.

Es posible desarrollar una agenda nacional de innovación en torno a recursos naturales, como minería, pesca y agricultura, pero siempre combinando esta praxis de tantos años con tecnología.



GESTIÓN DE LA COMPETITIVIDAD

**Alfonso
Brazzini**

Presidente de sesión

La Competitividad del Perú vista desde el WEF

Beñat Bilbao-Osorio

Centro de Competitividad Global del Foro Económico Mundial

La competitividad es el concepto que está detrás de las trayectorias de crecimiento de los países y de su capacidad para crecer de manera sostenible. Para el World Economic Forum (WEF), la competitividad está dada por el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan los niveles de productividad en un país. No obstante, es la productividad la que determina las trayectorias de crecimiento de los países.

Estas instituciones, políticas y factores conforman 12 pilares que el WEF agrupa en 3 bloques: el primero está conformado por los requisitos básicos, aquellos indispensables para que una economía pueda competir internacionalmente; el segundo, son aquellos factores que refuerzan la eficiencia en la economía; y el tercero, lo conforman los factores que influyen en la innovación y sofisticación de los negocios. La importancia de estos pilares varía dependiendo del estado de desarrollo de un país; sin embargo, los pilares con mayor incidencia en la competitividad son aquellos que se encuentran comprendidos en los requisitos básicos.

La capacidad para competir internacionalmente de un país con bajo estado de desarrollo depende de su

disponibilidad de recursos. Caso contrario, un país con un estado de desarrollo superior, la diferenciación basada en la generación de conocimiento será la que determine su capacidad para competir. De acuerdo al análisis del WEF, Perú se encuentra en el segundo estado de desarrollo, por lo que su capacidad para competir en el mercado mundial depende de su capacidad para competir en costos.

Perú ha ido incrementando año tras año su resultado competitivo. En los últimos 5 años, ha escalado 11 puestos en el ranking del WEF; mas aún, de haberse mantenido una muestra de países constante en el análisis, Perú hubiese subido cerca de 20 puestos. Beñat Bilbao-Osorio, Director Asociado del Centro de Competitividad Global del WEF, resalta que la mejoría del país ha estado centrada en la eficiencia del mercado laboral, en mejoras en el mercado financiero y en la preparación tecnológica. Sin embargo, hay que precisar que estas no son las fortalezas competitivas del país, ya que estas vienen dadas por la estabilidad macroeconómica y la solidez del sistema financiero.

Si bien en los últimos años Perú ha realizado importantes avances en términos de competitividad, garantizando la estabilidad macroeconómica, eliminando las barreras al



comercio y fomentando el emprendimiento con buenas condiciones financieras, todavía quedan problemas por resolver. En lo que respecta a los retos para mejorar la competitividad, los principales están referidos al funcionamiento de las instituciones, el desarrollo de las infraestructuras y el triángulo del conocimiento: sistema educativo, preparación tecnológica e innovación.

En el tema de las instituciones, Bilbao-Osorio sostiene que los altos costos asociados a la falta de seguridad, son lo que perjudican el clima de negocios en el país, principalmente por la ineficiencia del Estado y los niveles de corrupción. En lo que respecta al desarrollo de infraestructura, la calidad de las infraestructuras incrementa los costes de transacción, situación comparativamente peor respecto a lo que ocurre en otras economías emergentes.

Finalmente, el triángulo del conocimiento implica uno de los retos más importantes para Perú, pues ello demanda mejorar la baja calidad de la educación, hacer un mayor uso de las TIC's y mejorar las tasas de innovación para facilitar el desarrollo de nuevos productos y servicios con mayor valor añadido.

Perú avanza hacia una etapa de desarrollo mayor donde su competitividad estará dada por su capacidad para innovar. No obstante, las reformas e inversiones necesarias que se hagan al respecto, deben ser resultado y responsabilidad de todos los agentes y deben llevarse a cabo a través de alianzas estratégicas entre el gobierno, el sector empresarial y la sociedad civil, afirma Bilbao-Osorio.

Cada país crea su sistema de innovación de manera diferente, pues tiene que adecuarse a las condiciones de su situación de partida. Es posible aprender de lo que han hecho las experiencias más representativas en el mundo, pero la implementación de una estrategia de innovación debe ser específica en cada país. Lo que se observa en los países más destacados son principios generales que pueden ser aplicados por otras economías. Uno de estos principios es realizar inversiones sostenidas en el tiempo.

No obstante, Bilbao-Osorio recomienda programar estas inversiones con una visión de largo plazo, y además mantener un esfuerzo coordinado entre los distintos agentes para determinar en qué áreas se van a centrar las inversiones.



LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD

**Gianfranco
Castagnola**

Presidente de sesión

Competitividad: Lo avanzado y la agenda pendiente

Luis Carranza

Ex Ministro de Economía y Finanzas

CADE Ejecutivos 2010 reflejaba el sentido de urgencia por mantener la prudencia macroeconómica y las reformas estructurales que hicieron posible tener importantes tasas de crecimiento y superar crisis políticas e internacionales.

El PBI per cápita creció, basado fundamentalmente en aumentos de la productividad; los buenos resultados se plasmaron también en la parte social, generando inclusión a través de nuevos empleos y la creación de ingreso. La pobreza extrema bajó de 55% a casi 30%, y la desnutrición crónica infantil se redujo a 17.9% de niveles superiores a 25%.

Luis Carranza, ex Ministro de Economía y Finanzas, resaltó el esfuerzo de CADE Ejecutivos 2010 por identificar y proponer los temas prioritarios para mejorar la competitividad del país. En dicha edición, Carranza presentó el trabajo realizado con el Centro para la Competitividad y el Desarrollo de la Universidad San Martín de Porres (USMP) y el Instituto de Competitividad de la Universidad de Harvard (HBS), con el cual identificaron 12 prioridades para el país, las mismas que fueron divididas en tres grandes bloques de acción: 1) políticas económicas y sociales; 2) institucionalidad y seguridad; y, 3) sectores estratégicos. Para atender los 12 sectores prioritarios, se formularon diversas intervenciones plasmadas en 61 proyectos de norma, algunas de las cuales ya han sido llevadas a cabo:

1. En lo que respecta al tema de seguridad, se logró que el Presidente de la República asuma el liderazgo de las políticas referidas a la seguridad ciudadana. Se avanzó también en el Plan de Seguridad Ciudadana 2011-2016 y en la superación gradual del régimen laboral 24x24. No obstante, otras propuestas continúan en evaluación, tales como el observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, el Plan contra

el narcotráfico 2011-2016 y la informatización, interconexión y equipamiento de las comisarías; entre otras.

2. En infraestructura se logró crear la instancia encargada de coordinar con las instituciones de los tres niveles de gobierno la programación y priorización de inversiones en el presupuesto para obras en cursos, mantenimiento y obras nuevas priorizadas; pero también hay propuestas adicionales aún no implementadas.

En lo que respecta a las propuestas para el resto de sectores prioritarios, no se han logrado avances de ningún tipo, indica Carranza.

3. En materia de reforma institucional, algunas propuestas contemplaban incorporar la oralidad en controversias, racionalizar el uso de acciones de garantía y fortalecer los medios alternativos de resolución de conflictos, así como cambios en la ley de contrataciones del Estado, entre otros.

4. En lo que respecta a la facilidad para hacer negocios, las propuestas están vinculadas a la constitución y modificación de estatutos empresariales, regulación de la publicidad de las normas y otros dispositivos que emiten las entidades estatales, la obligación a los notarios de exhibir sus honorarios al público que asiste a su oficina notarial; y otras adicionales.

5. Las propuestas en materia de innovación buscaban incentivar la repatriación de investigadores, atraer investigadores extranjeros, financiar cátedras para investigadores de alto nivel, fortalecer programas de Doctorado y Maestría en ciencias e ingeniería y estimular la acreditación y fortalecimiento de carreras de ingeniería y tecnología. Otras propuestas que tampoco han tenido avance está referidas a los temas de transferencia tecnológica, el marco institucional, políticas y financiamiento.

6. Para el sector energía se propuso mejorar los incentivos que permitan cambiar la matriz energética, promoviendo la generación de energía hidroeléctrica y equilibrando la dependencia del país por el gas natural; y promover la inversión social en las comunidades ubicadas en zonas de influencia directa e indirecta de aquellos proyectos energéticos considerados de interés nacional y que no disponen de recursos para el desarrollo de dichas comunidades; entre otras.

7. En lo referido al recurso hídrico, se formularon propuestas para mejorar su competitividad, consolidando la institucionalidad para la gestión integral y multisectorial del recurso; precisar el marco de referencia para la interacción de los sectores público y privado en la gestión multisectorial del recurso hídrico a nivel de cuenca; implementar los consejos de cuenca; y desarrollar investigaciones sobre vulnerabilidad, mitigación y adaptación al cambio climático.

8. En el caso del sistema financiero, las propuestas se orientaban a mejorar el marco regulatorio del mercado de capitales sobre la base del fortalecimiento del ente regulador; propiciar una reducción de costos de transacción para promover el ingreso de nuevas empresas al mercado; acelerar el proceso de listado y oferta de acciones de empresas públicas y mejorar el marco reglamentario para los títulos de crédito hipotecarios negociables para su masificación; entre otras.

9. En materia de reforma laboral se propuso incentivar la formalización del empleo en la pequeña empresa aplicando el mismo tratamiento del régimen agrario en cuanto al aporte a EsSalud; cobertura previsional y de seguridad social obligatoria para trabajadores independientes para que accedan a la seguridad social en salud y pensiones y sustituir la CTS por un seguro de desempleo, con un aporte máximo (cobertura de 6 meses); entre otros.

10. Las propuestas para reformar el sector salud se orientaban a intensificar el uso de evidencias en el diseño e implementación de las intervenciones e introducir mecanismos de competencia como instrumento transformador hacia un sistema de salud más eficiente

y centrado en el ciudadano; entre otras propuestas que continúan sin implementar.

11. En educación se propuso crear una autoridad nacional para la infancia de 0 a 8 años, responsable en temas de salud, desnutrición crónica, estimulación temprana y educación; se propuso también evaluar a los profesores de la carrera pública magisterial por desempeño para ascenso de nivel y reformular el concepto de financiamiento estatal de la educación pública, a fin que se calcule un costo por alumno; entre otros.

12. Las propuestas enfocadas en los aspectos tributarios buscaban dotar a la SUNAT de los mecanismos necesarios para que publique en forma periódica información sobre estimaciones de evasión de los principales impuestos -IGV e IR- y ampliación efectiva de la base; modificar el ROE de la SUNAT para especialización de áreas y tributos, para firma de convenios de cooperación con entidades estatales y con entidades extranjeras, entre otros.

Carranza señala que para ser más competitivos, Perú puede emular modelos de crecimiento similares al de Estados Unidos, basado en la productividad e inversiones; al de Singapur, que apostó por ser la plataforma logística de Asia, y en función a ello articuló su economía y ahora exporta bienes de alta complejidad; o el de Canadá, que se basa en la explotación racional de recursos naturales y aumento en la productividad total de factores. No obstante, primero tenemos que generar las condiciones que le permitan al país adoptar tales modelos de crecimiento.

Por ahora debemos continuar desarrollando nuestros recursos naturales, y una vez que se genere masa crítica sobre ellos, se podrá avanzar hacia el siguiente nivel, que es el desarrollo de clusters. Si bien la competitividad forma parte de la agenda del gobierno, sacarla adelante depende de todos los stakeholders y de trabajar con una agenda basada en consensos políticos. El rol que debe asumir el sector privado para impulsar esta agenda es ser articulador de la clase política y los medios de comunicación, para transmitir mensajes claros de respeto a las leyes y los proyectos, con visión pragmática y no dogmática.



**INNOVACIÓN
EN LA GESTIÓN
ECONÓMICA
Y FINANCIERA
DESDE EL ESTADO**

**Gianfranco
Castagnola**

Presidente de sesión

Luis Miguel Castilla

Ministerio de Economía y Finanzas

Sin crecimiento no se puede avanzar en lograr la inclusión social, y sin inclusión social no se puede avanzar en otras tareas imprescindibles que el país demanda. Luis Miguel Castilla, Ministro de Economía y Finanzas, afirma que para lograr grandes avances necesitamos mirar hacia adelante, sin caer en visiones de corto plazo. Aquellos países que han tenido visión de futuro, han logrado desarrollarse y hacer que ese desarrollo se transforme en crecimiento sostenible que mejore el bienestar de su población. Para seguir ese mismo camino, Castilla plantea 10 desafíos clave para el país:

1. Política contracíclica frente al deterioro del ambiente externo. Una de las medidas más destacada en este desafío es la continuidad en las inversiones de sectores importantes en los gobiernos locales y regionales, haciendo uso en el 2012 del presupuesto no ejecutado durante el 2011, de modo que esto coadyuve a un mayor impulso de la inversión pública.

2. Estabilidad macroeconómica y eficiencia en la gestión de las finanzas públicas. Este desafío implica mejorar la calidad del gasto a través de la promoción del presupuesto público con enfoque de resultados al 100% en el 2016. A su vez, implica también la asignación del presupuesto basado en evaluaciones independientes y el enfoque de incentivos para la mejora de la gestión; aumentar la presión tributaria, reduciendo la evasión y contrabando; y la simplificación de procedimientos tributarios y aduaneros.

3. Inclusión social e igualdad de oportunidades. A través de los programas JUNTOS, CUNAMÁS, Beca 18, el sistema de atención móvil de urgencias (SAMU), Jóvenes a la Obra y Pensión 65 se busca fortalecer el capital humano para la inclusión social. En lo que respecta a la igualdad de oportunidades, los principales desafíos están en reducir las brechas en el acceso a servicios públicos básicos entre las zonas urbanas y rurales, priorizando los sectores agua, saneamiento y energía, entre otros.

4. Empleo de calidad, seguridad social y acceso al capital, logrando el balance entre flexibilidad laboral y protección de los derechos laborales, así como la mayor empleabilidad de los trabajadores. Se busca además ampliar la cobertura y la mejora de la eficiencia del sistema privado de pensiones; ampliar el acceso al crédito a través del Banco de la Nación y COFIDE como banca de segundo piso, para apalancar vía fondos de garantía y llegar a sectores con difícil acceso.

5. Desarrollo territorial y equilibrado en las regiones, a través de la mejor distribución y ejecución de los recursos obtenidos por la extracción de recursos naturales y la mejor conectividad entre las regiones y el mercado; impulsar la desconcentración de las actividades del gobierno central y alianzas estratégicas entre el Estado, academia y el sector privado, a fin de promover la construcción de competencias y capacidades regionales, entre otras medidas que contribuyen a impulsar este desafío.



6. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, preservando el ambiente y la comunidad; logrando compatibilizar sectores claves, entre ellos, la industria extractiva y la oferta hídrica. Otras medidas propuestas están orientadas a propiciar beneficios para las comunidades a través de una mayor presencia del Estado con intervenciones eficaces, luchando contra la minería informal y mitigando las externalidades negativas mediante un fondo de garantía ambiental y fondos sociales.

7. Expansión de infraestructura básica y de tecnologías de información y comunicaciones. Se han priorizado 10 proyectos de inversión público-privada por un monto de US\$ 1000 millones; se ha propuesto también ampliar la conectividad y la infraestructura de banda ancha para la integración de las regiones, la meta es que al 2013 el 50% de las capitales de provincia y localidades rurales y periurbanas adyacentes accedan a la red de banda ancha; entre otras medidas.

8. Estado que facilita la inversión y el desarrollo empresarial formal. Lo central de este desafío es el respeto al Estado de derecho y a la seguridad jurídica, condiciones claves para progresar en democracia; y facilitar el proceso de creación de empresas formales, para lo cual se propone implementar hacia el 2013, la atención de servicios en línea para constituir empresas en 50% de las capitales de departamento.

9. Productividad basada en la innovación, a través de

la producción diversificada y de calidad, para lo cual se implementará la plataforma de asistencia técnica y extensión tecnológica, también se llevará a cabo la reforma del Sistema Nacional de Calidad y se dará impulso al desarrollo de clusters de alto potencial competitivo y una política de innovación articulada para la competitividad; entre otras medidas.

10. Capacidad para competir exitosamente en el mercado internacional, posicionando al Perú como la puerta de entrada de los países de Asia hacia la región, y viceversa; continuando la promoción para atraer inversiones enfocadas en las ventajas competitivas de las regiones; aprovechando la apertura comercial lograda por los acuerdos comerciales; y consolidando a Perú como destino turístico internacional, desarrollando nuevos atractivos y circuitos turísticos.

Para lograr estos desafíos no se debe dejar espacio a la complacencia y seguir avanzado en promover la competitividad y la innovación, no hay espacio para postergar la importancia de cerrar brechas sociales y tener una sociedad más inclusiva. El alto grado de desconfianza que aún persiste entre el gobierno, empresa privada y ciudadanía es un obstáculo que superarlo implica un proceso de largo aliento, que requiere del trabajo -y compromiso- conjunto para ganar capital social que permita desterrar al radicalismo que todavía sobrevive y asumir responsabilidades compartidas, a fin de asegurar el crecimiento con inclusión.



**EMPRESAS
INNOVADORAS**

**Julio
Luque**
Presidente

Leslie Pierce

Alicorp

Carlos Añaños

AJE Group

Luis Felipe Castellanos

Interbank

En la empresa privada la innovación consiste no solo en tecnología, es todo un proceso continuo hacia una meta rentable. No es posible ser innovadores sin primero tener una estrategia y una visión de largo plazo que coloque al consumidor como foco central.

Frente a la necesidad de proponer nuevas alternativas para seguir captando clientes y permanecer en el mercado, Alicorp decidió que había que ser muy eficiente en lo que ya se hacía y crear una nueva cartera de productos con valor agregado. Para Leslie Pierce, Gerente General de Alicorp, no existe una agenda de lo que se tiene que hacer para ser innovador, todo debe surgir de una buena idea que indique qué es lo siguiente que se debe hacer.

Bajo esta ideología, Alicorp pasó entonces de hacer aceites a hacer mayonesa, lanzando al mercado su famosa marca Alacena. Actualmente la empresa tiene el 95% de participación en el mercado y ha logrado desplazar a marcas tradicionales como Maggi y Helmann's; a su vez, tiene el 55% en el mercado de detergentes, luego de haber innovado con una nueva presentación del producto al crear la bolsa de 500gr. No obstante, señala Pierce, estas iniciativas nacieron luego de analizar e investigar a sus consumidores. La innovación es consecuencia de un proceso continuo, en el cual se debe estar preparado para cometer errores, e incluso querer cometerlos.

La innovación no puede ser algo de un solo momento, pues el proceso de I+D de algunos productos puede durar de 2 a 3 años, ya que implica elaborar toda la ruta que va desde una nueva idea hasta el proceso de elaborar y diseñar un empaque. Pierce afirma que no todo tiene que nacer y hacerse en la empresa, pero el desarrollo puede ser colaborativo y externo. Resalta que también es válido copiar, pero añadiendo valor y adaptándolo al entorno; destaca a su vez las relaciones con sus proveedores, quienes son los que tienen contacto con mayor tecnología y generan el vínculo para acceder a ella.

Alicorp ha formado alianzas con empresas en el exterior para facilitar el desarrollo de algunos de sus productos, también han contratado consultores extranjeros para perfeccionar la cultura innovadora en la empresa. Este año lanzarán 27 iniciativas, entre nuevas y mejoradas.

Hoy en día hay mucho más innovación de la que se percibe, sobre todo porque existen las condiciones para que las empresas logren más resultados en el tema. Sin embargo, si la innovación no forma parte del pensamiento empresarial, no habrá innovación en el tiempo, sostiene Pierce.

En el 2010, Grupo AJE lanzó 120 productos al mercado, principalmente en Europa y Asia Pacífico. Actualmente, el 85% de sus ingresos provienen del exterior. La estrategia puesta en marcha por la empresa consistió en innovar dentro de la cadena de valor de las bebidas. Primero, definiendo el modelo de negocio y encontrando un



equilibrio para producir un producto asequible. Segundo, lanzando nuevos productos. AJE Group lanza al mercado más de 50 productos al año. Tercero, democratizando el consumo. Antes el consumo per cápita de gaseosa era 15lt, ahora es cerca de 60lt. Cuarto, diseñando un modelo exportable. La empresa hoy opera en 20 países y tiene cerca de 15000 empleados; ese modelo exportable le ha permitido ser competitivos en otras regiones. Quinto, intentando siempre romper el paradigma, sobre todo compitiendo con marcas grandes.

Es importante notar que Perú se mueve a una velocidad y el mundo a otra, y ello se debe a que las industrias peruanas son todavía pequeñas, lo cual no les permite acceder a grandes mercados y captar su ritmo de crecimiento, afirma Carlos Añaños, Director Ejecutivo, AJE Group. Para Añaños, ello podría explicar el poco interés en I+D que tiene el sector privado.

Como país necesitamos tener una visión de largo plazo en innovación, saber en qué queremos innovar y trabajar en equipo. Un cuello de botella es el actual sistema de educación que no propicia la innovación, ni fomenta la creatividad en los alumnos. Culturalmente tampoco estamos preparados para aceptar el error como una forma de aprendizaje. Sin embargo, Interbank es ejemplo de que esto se puede revertir.

Luis Felipe Castellanos, Gerente General de Interbank

explica que la empresa apostó por pasar del enfoque tradicional de atención de servicios de banca a un enfoque pensando no solo en productos y servicios, sino sobre todo en personas. Se innovó la forma de hacer banca, para trabajar en función al cliente. Por eso propusieron entrar en la rutina de sus clientes, para estar cada vez más cerca de ellos.

Este nuevo modelo permitió a Interbank crear su propio clúster de atención al cliente, de modo que están cerca a ellos no solo a través de la banca, sino también por medio de supermercados, farmacia y seguros, entre otros rubros. Esto se ha conseguido mirando y aprendiendo lo que se hace afuera, para aprender de los mejores y no solo de las industrias bancarias, sino también de otras industrias aún más innovadoras, señala Castellanos.

Interbank trabaja en alianza con universidades extranjeras, tales como Harvard y Standford; también traen gente de afuera para importar la cultura de la innovación para sus colaboradores.

Estos modelos empresariales demuestran que la innovación es apertura a lo nuevo, a cuestionar constantemente nuestros modelos de negocio y atrevernos a ser diferentes. Lo que nos trajo a donde estamos hoy, no es lo mismo que nos guiará en el futuro.



CLAUSURA

Susana Eléspuru

Presidente Directorio
IPAE Acción Empresarial



La experiencia de los últimos años nos ha demostrado que no hay nada imposible para lo que aspiramos como país. Perú tiene su mejor oportunidad en muchas décadas para convertirse en país próspero, competitivo e inclusivo. Esta es la responsabilidad que deben asumir quienes tienen la capacidad de influir y ver más allá de sus intereses, quienes han formado parte de CADE Ejecutivos 2011 por el compromiso de seguir impulsando que el Perú avance. Hace quince años, CADE 96, propuso una visión al 2021 donde el Perú podía llegar a ser el país latinoamericano más integrado al mundo en comercio, inversión y tecnología. Aunque esta meta aún parece distante, el tiempo transcurrido demuestra que hemos logrado importantes avances.

¡Si es posible competir por innovación! La fórmula ganadora es el compromiso conjunto entre empresa, Estado y academia. Desde hace más de 50 años IPAE Acción Empresarial diseña y promueve iniciativas que convocan al sector empresarial para ejecutarlas, potenciando el valor de la acción privada para un mayor beneficio a la sociedad. En el contexto actual urge que el sector empresarial asuma su rol de líder en la transformación del país. Conscientes de esta responsabilidad, IPAE los invita a participar en el accionar de importantes iniciativas diseñadas en cinco

líneas de acción: innovación, competitividad, educación, desarrollo emprendedor y gestión ética.

En innovación, IPAE se compromete a formar desde el 2012 el Centro de Innovación con cuatro tareas principales: 1) llevar a cabo un programa educativo de alto impacto, orientado a formar gestores en innovación y transferencia tecnológica en alianza con instituciones líderes en el mundo; 2) identificar y difundir casos de éxito y buenas prácticas de innovación; 3) desarrollar mecanismos que permitan dinamizar el vínculo entre la empresa y la academia; y, 4) proponer políticas públicas específicamente en los ámbitos tributario y de propiedad intelectual, ingredientes vitales para fomentar la inversión en innovación, ciencia y tecnología.

Hace diez años, la 39ª edición de CADE puso la competitividad como tema prioritario en la agenda nacional. Así mismo, en CADE 2010, se presentaron propuestas concretas para mejorar este aspecto en los próximos años. En el último quinquenio hemos mejorado según los indicadores del WEF, pero para seguir avanzando necesitamos una gestión integrada, y el sector privado también tiene responsabilidad en ello. Desde IPAE se están evaluando mecanismos para propiciar una



activa participación del sector empresarial, entre ellas promover la implementación de las propuestas de CADE 2010 y constituir una contraparte privada al Consejo Nacional de Competitividad.

De otro lado, la educación siempre ha sido una prioridad para IPAE. A través del programa "Escuelas Exitosas", durante los últimos 5 años cerca de 35,000 niños de zonas rurales incrementaron en más de 50% su capacidad lectora a un costo anual de sólo S/. 200 por niño. El programa funciona en 12 regiones y atiende 500 escuelas agrupadas en redes socio-educativas en las que se trabaja con maestros, padres de familia, autoridades locales y demás actores. Sumado a ello, en el 2012 lanzaremos un nuevo programa enfocado en los niños de 3 a 6 años; además de ampliar la cobertura de atención en escuelas primarias rurales.

En lo que respecta al desarrollo emprendedor, aspiramos a que en el 2021 Perú tenga una nueva clase media empresarial, compuesta por miles de emprendedores exitosos participando en clusters que impulsen la producción, el empleo y el bienestar. Por ello impulsaremos el Centro de Promoción del Emprendedor, desde el cual se articularán esfuerzos con aliados estratégicos para apoyar el desarrollo de las pequeñas empresas. CADE Emprendedores 2012 ampliará su convocatoria y contará

con alianzas internacionales y locales, buscando articular las oportunidades de mejora que ofrece el Perú a este importante segmento empresarial.

La opinión pública considera la corrupción como el principal problema del país. Por ello, en IPAE promovemos también la gestión ética. Las prácticas no éticas son anticompetitivas y se calcula que reducen el PBI de cuatro a seis puntos. El empresariado peruano debe ser referente latinoamericano en gestión ética; para ello, vamos a propiciar la acción concertada con grupos empresariales demostrando con el ejemplo que se practica lo que se predica. Reconocemos también a los gremios y empresas peruanas que ya adoptaron códigos de ética en línea con los estándares internacionales.

Todos coincidimos en querer que Perú sea un país innovador, en querer un Estado invirtiendo en ciencia y tecnología; en querer al sector empresarial y al sector académico articulando oportunidades de innovación; en querer empresas peruanas reconocidas en el mundo por sus logros innovadores y en querer que esta innovación acelere la transformación del Perú. Esto manifiesta nuestro compromiso por trazar y emprender lo que nos urge hacer ahora y que CADE Ejecutivos 2011 ha propiciado: la renovación del espíritu innovador que necesitamos para desarrollar nuestro país.



PRECADE

**LA UNIVERSIDAD AL
ENCUENTRO DE LA
EMPRESA, DONDE SE
INICIA LA INNOVACIÓN**

Inauguración

Pompeyo Cosío Cuentas

Universidad Nacional San Antonio Abad

Hoy en día, gestionar la universidad requiere de profesionales con alta vocación de servicio y calidad académica, así como de métodos e instrumentos modernos que orienten las decisiones hacia el logro de los objetivos de la educación superior. La universidad tiene la obligación de impulsar la igualdad de oportunidades, la libertad del conocimiento y fortalecer la libre determinación de cada estudiante. Todos anhelamos que la universidad peruana sea moderna y competitiva, que trabaje con excelencia, manteniendo su

vocación democrática y pluralista.

En esta edición de CADE Ejecutivos, en particular, en este espacio “La universidad al encuentro de la empresa. Donde se inicia la innovación”, podremos reconocer la importancia del conocimiento generado en las universidades como principal promotor de la innovación en el país. Que este Pre CADE sea la oportunidad para identificar estrategias que nos permitan impulsar múltiples relaciones entre nuestras universidades y el sector empresarial.

¿Dónde estamos? ¿Dónde podemos estar?

Fabiola León Velarde

Universidad Peruana Cayetano Heredia

La UNICAMP, Universidade Estadual de Campinas de Brasil, es una de las universidades más prestigiosas de América Latina en lo que respecta al desarrollo de la innovación en alianza con empresas. Como resultado de estas, un total de 90 empresas han sido incubadas en dicha universidad, las cuales desarrollan actividades de investigación focalizadas en diversas áreas, tales como tecnologías de información, ingeniería, alimentos, biotecnología, óptica y láser.

Similar experiencia encontramos en Uruguay, donde la Universidad Internacional ORT desarrolla de forma conjunta con el sector empresarial, tecnologías vinculadas al desarrollo de la industria automotriz y plataformas electrónicas digitales para simulaciones de vuelos. La Universidad Nacional del Litoral de Argentina trabaja en el desarrollo de tecnología para la transformación genética de semillas, en el desarrollo de una droga para el tratamiento de anemias relacionadas con enfermedades renales crónicas y en laboratorios de cultivos celulares, también en alianza con diversas empresas.

Replicar estas experiencias en nuestro país no es difícil; sin

embargo, Fabiola León Velarde, rectora de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), señala que requerimos poner en marcha diversos instrumentos que vinculen a la universidad y la empresa para hacer innovación. Algunos de estos instrumentos son los fondos concursables, las becas de retorno, pasantías en empresas, clusters entre universidad y empresas con ventajas comparativas vinculadas a recursos regionales y capital semilla, entre otros. En este sentido, León Velarde destaca la experiencia del FINCYT, fondo que generó un retorno de 1.6 dólares por cada dólar invertido, considerado uno de los retornos más altos de la región. De otro lado, la UPCH creó la 'Beca de Retorno', programa a través del cual se han invertido US\$ 400 mil en 14 becarios, los mismos que en 5 años han generado proyectos por un total US\$ 8 millones.

Poseemos instrumentos que permiten fomentar la innovación, pero debemos crear los entornos propicios que faciliten su mayor aplicación. Es indispensable que la universidad y la empresa trabajen en conjunto para definir los sectores y mercados en los cuales tenemos mayor potencial y más oportunidad para comercializar el resultado de nuestras ideas.

Aprendiendo de experiencias exitosas: el caso alemán

Presidente de Sesión: Martha Del Río

Diego Comin

Harvard Business School

La productividad es la clave para el desarrollo y competitividad de los países. La evidencia demuestra que la tecnología es el único factor que puede proveer mayor productividad a largo plazo. Diego Comin, profesor asociado de Harvard Business School, señala que la capacidad de un país para hacer uso de la tecnología depende de tres factores: 1) su historia tecnológica; 2) su ubicación geográfica; y 3) su capital humano. Si bien es imposible generar cambios en los dos primeros factores, sí es posible hacerlo en el capital humano. La universidad juega un rol crucial al respecto, pues permite formar los recursos capaces de crear y adoptar nuevas tecnologías.

En la mayoría de países la universidad no ha jugado este papel dinamizador; sin embargo, Alemania es la excepción.

Fraunhofer es la asociación de investigación y desarrollo aplicado más grande de Alemania. Fue creada en 1949 y en la actualidad lo conforman 60 institutos de investigación, cada uno especializado en un área de la ciencia y vinculado a una universidad. Este instituto cuenta con un presupuesto anual de € 1,600 millones y emplea

cerca de 17,000 personas, en su mayoría ingenieros y científicos. Fraunhofer destaca por las actividades que desarrolla para promover la innovación en alianza con el sector privado, entre ellas figuran la creación de nuevas tecnologías y la celebración de contratos de investigación para resolver problemas tecnológicos específicos. Al año, cerca de 8,000 empresas en Alemania se benefician de estos contratos. Fraunhofer también promueve spin offs que comercialicen sus prototipos, los cuales tienen una tasa de éxito de 90%.

Replicar el modelo de Fraunhofer en Perú podría ser una alternativa para darle mayor impulso a la innovación, ya que esta iniciativa permitiría utilizar el conocimiento científico existente en las universidades peruanas y desarrollar proyectos que mejoren la productividad de las empresas; así como recibir colaboración de Fraunhofer Alemania en lo que respecta a la transferencia de tecnología.

Las empresas pueden beneficiarse del conocimiento que existe y se hace en la universidad; asimismo, la universidad necesita un canal a través del cual sus investigaciones lleguen al mercado.

Alianzas estratégicas que funcionan en el Perú

Presidente de Sesión: David Rivera

Alberto Ikeda

San Fernando S.A.

Rosario Rojas

Universidad Peruana Cayetano Heredia

Rosario Bazán

Danper Perú S.A.

Ana Pastor

Pontificia Universidad Católica del Perú

En nuestro país existen diversas experiencias que demuestran que la alianza universidad-empresa sí funciona, y así lo demuestran San Fernando y la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH). Con la finalidad de responder a la tendencia hacia el consumo cada vez mayor de productos naturales, San Fernando apostó por un proyecto que identifique un aditivo natural capaz de reemplazar de forma segura y económica a los antibióticos promotores de crecimiento, y que a su vez reduzca la mortalidad causada por las bacterias que atacan a las aves. El proyecto fue ejecutado por la UPCH a través del FINCYT, y dio como resultado un producto que reemplaza en eficacia a los antibióticos artificiales, logrando incluso productividades equivalentes.

Similar experiencia es la de DANPER y la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En la actualidad, DANPER es la principal empresa productora y exportadora

de alcachofas en el mundo. No obstante, de la producción de este cultivo, solo el 30% es aprovechable. En el 2010, a través del FIDECOM, DANPER se unió con la PUCP para obtener del 70% restante productos con valor agregado para mercados emergentes.

Si bien existe un paradigma acerca de la poca colaboración que se puede lograr entre la universidad y la empresa, en estas experiencias esto ha sido posible porque ambos actores crearon las condiciones que lo permitieron. Por un lado, las empresas que apuestan por innovar en sus negocios, están creando sus respectivos departamentos de investigación y desarrollo para ser generadores de nuevas ideas y conocimientos. De otro lado, las universidades cuentan con modelos más desarrollados para hacer innovación e investigación, los cuales pueden ser replicados en otras universidades para cultivar la cultura de innovación entre las pequeñas y medianas empresas.

Aprendiendo de experiencias exitosas: investigación aplicada desde la universidad

Presidente de Sesión: Misael Shimizu

Scott Stern

MIT

El Massachusetts Institute of Technology (MIT) es una de las experiencias más reconocidas en el mundo como espacio generador de alianzas universidad-empresas para crear innovación. Scott Stern, profesor de Innovación Tecnológica y Emprendedorismo del MIT, revela cuáles son los pasos que debe seguir Perú para replicar tan valiosa experiencia.

Stern señala que el primer paso consiste en construir capital humano innovador. Para lograrlo, el sistema educativo peruano debe fijarse compromisos más agresivos en cuanto a desempeño y calidad en todos los niveles educativos. Sumado a ello, el sector debe promover y priorizar inversiones en las áreas de ciencia, ingeniería y tecnología; y a su vez, garantizar que la educación superior esté orientada hacia el desarrollo de una fuerza de trabajo que satisfaga las necesidades del país en materia de innovación.

El segundo paso debe ser catalizar la innovación empresarial, lo cual requiere que las universidades trabajen en dar mayor impulso a la capacidad de innovación de las empresas. Stern afirma que esto sería posible estableciendo instituciones

y programas específicos orientados a mejorar el potencial innovador de la fuerza de trabajo en las empresas y a incentivar la creación de nuevos modelos de negocio y la comercialización de nuevas tecnologías. Finalmente, para replicar una experiencia similar a la del MIT en Perú, se necesita que la universidad convoque los esfuerzos conjuntos del sector público y el empresariado.

Las universidades peruanas han desempeñado un papel limitado en lo que respecta al apoyo al desarrollo de empresas innovadoras; no obstante, hay esfuerzos recientes por establecer redes de colaboración conjunta con el sector privado. A pesar de ello, el sistema universitario peruano debe esforzarse aún más para actuar como centro generador de ideas orientadas a la mejora de la productividad y la creación de entornos que faciliten la innovación empresarial.

El Perú posee un importante legado cultural y vastos recursos naturales y humanos que aún no han sido aprovechados en todo su potencial. Movilizar estos recursos debe ser un esfuerzo liderado por las universidades, en alianza con el sector público y privado.

¿Y ahora qué?

Presidente de Sesión: Carlos Heeren

José Luis Silva

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Fernando Villarán

SASE Consultores

Paolo Sacchi

Alicorp

Uno de los retos más importantes que enfrenta la universidad en su rol de líder en la promoción de la innovación y la I+D, es superar esta herencia histórica de alejamiento que mantiene con la empresa. No obstante, Fernando Villarán, presidente de SASE Consultores, sostiene que la solución no está en persistir en unir ambos actores, sino en preservar la identidad de ambos para que se concentren en lo que deben hacer por separado: las empresas dedicarse principalmente a innovar, pues las universidades no son las que innovan, sino las que crean empresas innovadoras.

Por su parte, José Luis Silva, Ministro de Comercio Exterior y Turismo, considera que uno de los principales retos es hacer de la investigación un buen negocio para la universidad y el investigador; mientras que Paolo Sacchi, Gerente General Adjunto de Alicorp, señala que el reto está en vincular la producción de la universidad con las necesidades del mercado.

Para propiciar este acercamiento universidad-empresa, Fernando Villarán sostiene que se necesita invertir en

recursos humanos para generar una masa crítica de investigadores con la capacidad de crear y ofertar nuevo conocimiento. A su vez, se deben fijar las prioridades en las cuales podemos y debemos hacer investigación. Sumado a ello, se debe dar mayor difusión y reconocimiento al rol que desempeña el binomio universidad-empresa como elemento fundamental para promover la innovación, pero ello implica romper paradigmas y generar puentes de confianza, afirma José Luis Silva. Más aún, para saber si estamos siendo o no exitosos con nuestras iniciativas, necesitamos desarrollar sistemas de medición que nos permitan hacer seguimiento y contrastar los resultados logrados, añade Paolo Sacchi.

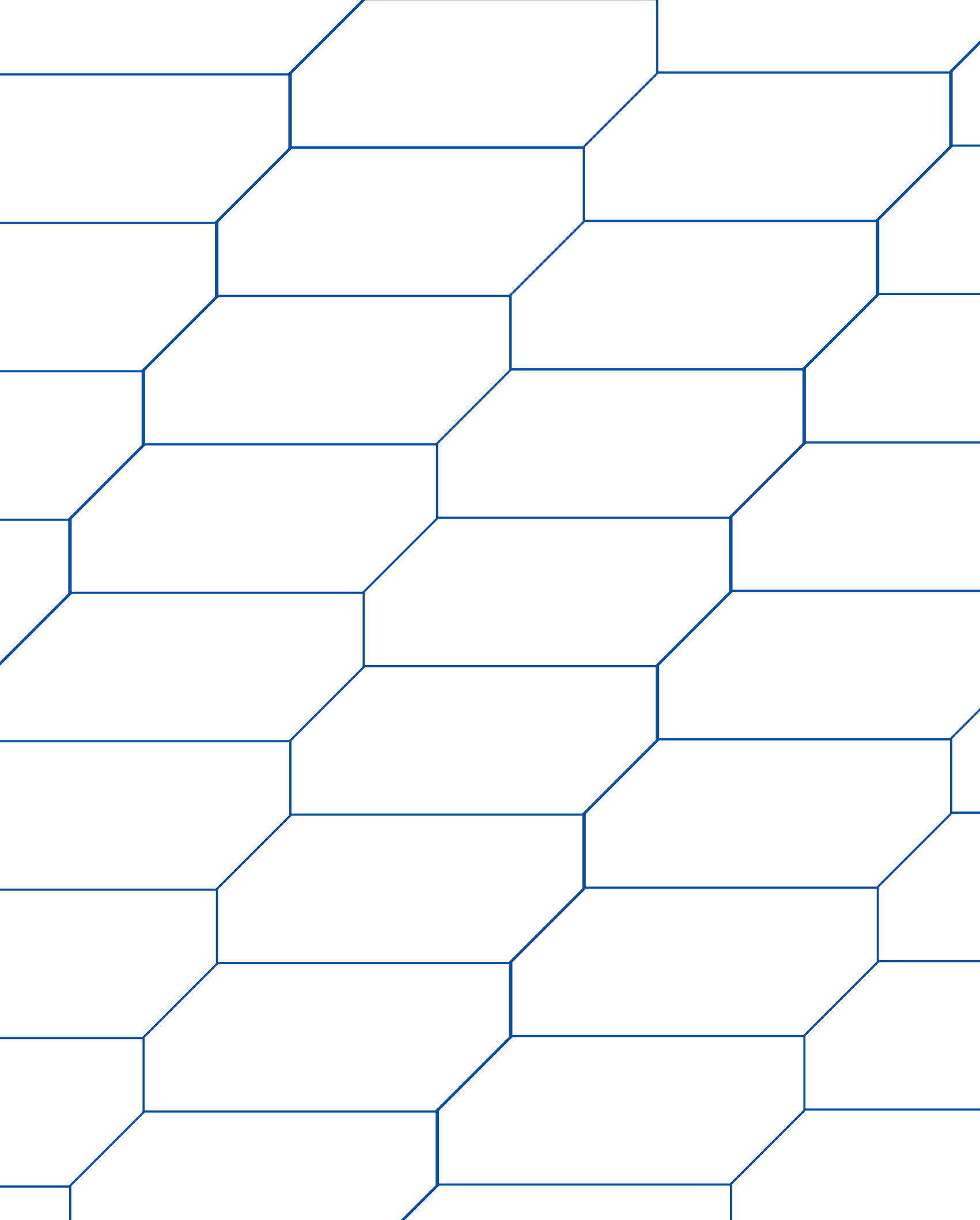
Para estrechar la relación universidad-empresa se necesitan incentivos que permitan hacer innovación, así como acelerar el cambio hacia una mentalidad más innovadora en las empresas. Un elemento en el cual se debe continuar trabajando es la mejora de la educación básica, para crear desde hoy, las mentes que necesitamos para innovar en el futuro.

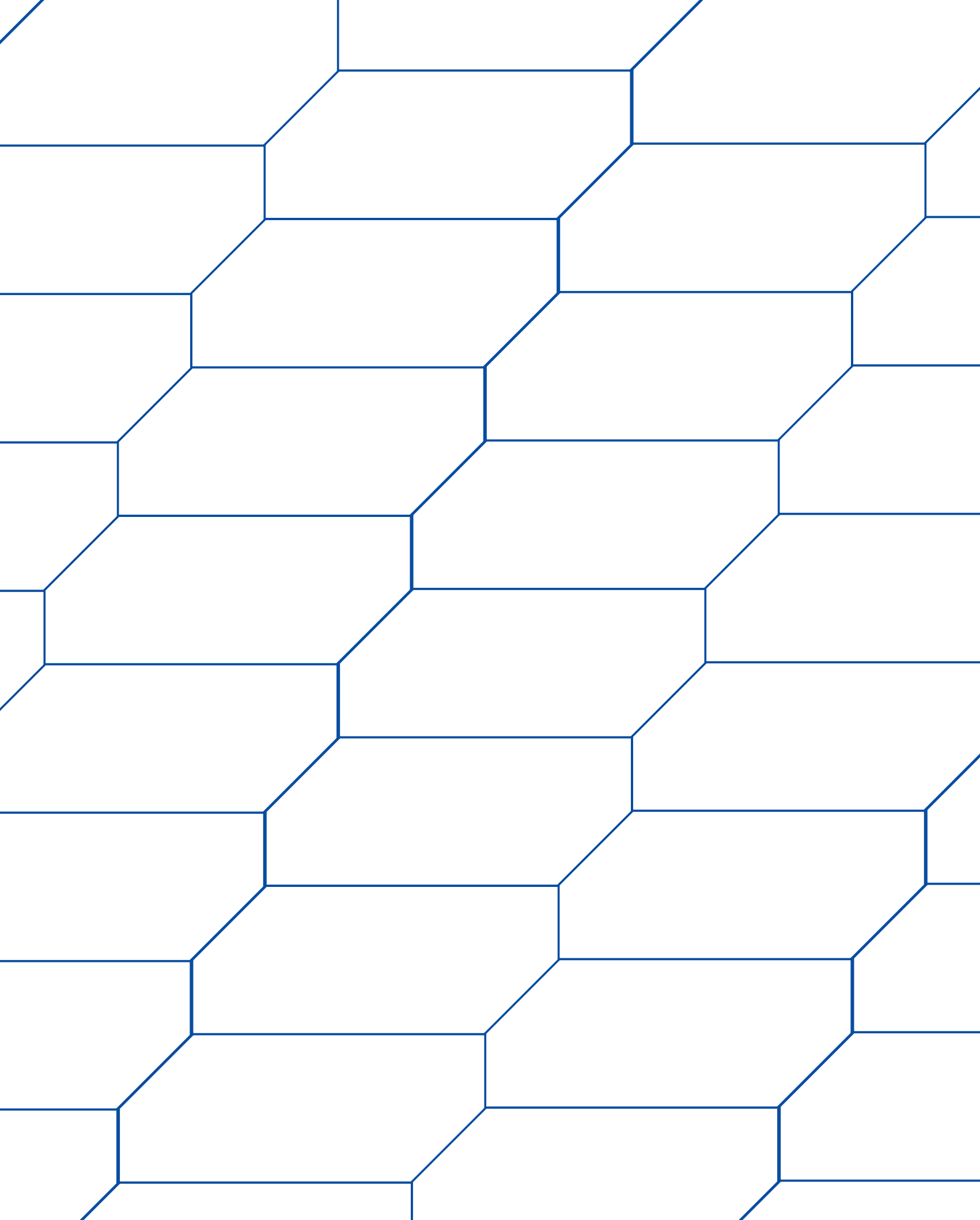




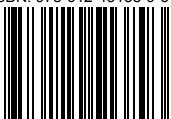








ISBN: 978-612-45138-9-3



9 786124 513893

ipae.pe



facebook.com/CADEEjecutivos



@ipae.pe

