



PDP Cajamarca



Proyecto Desarrollo Competitivo de
Proveedores Locales en Cajamarca



“Sistematización del Componente de Enlace Comercial”



Eduardo Vargas Torrejón



PDP Cajamarca

Proyecto Desarrollo Competitivo de
Proveedores Locales en Cajamarca

“Sistematización del Componente de Enlace Comercial”

Cajamarca, Diciembre de 2008

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	3
Prólogo	9
Agradecimiento	13
Capítulo I Antecedentes del Componente de Enlace Comercial ..	15
Introducción	15
Antecedentes sobre enlace comercial	18
Las ruedas de negocios	19
Las empresas que implementaron planes de negocios	22
Las investigaciones focalizadas de mercado (IFM)	23
Conclusiones de la intervención del PFP con servicios de desarrollo empresarial en el área de mercado	27
La importancia de la intervención a través de un componente de Enlace Comercial	29
Capítulo 2 La Consolidación de la Rueda de Negocios a través de las Jornadas de Negocios en Cajamarca y FEDECAM Norte	31
Los eventos que constituyen las Jornadas de Negocios	31
Seminario Empresarial	31
Feria de Productos	34
Ruedas de Negocios	46
Conceptualización	46
¿Qué Beneficios ofrece la Rueda de Negocios?	47
Los instrumentos para la gestión	48

La ficha de inscripción	48
Catálogo de oferta y demanda	49
El directorio de empresas participantes	49
Solicitud de entrevistas	49
La agenda de entrevistas	50
Hoja de resultado de cita	50
El tablero de control y las listas de verificación	51
Los actores clave	53
La comisión organizadora y su proceso de consolidación ...	53
El operador técnico de las jornadas de negocios ..	58
Los promotores de rueda	59
Los operadores de jornadas	60
Los Jefes de equipo	62
El director de rueda	63
El Proceso de la Rueda de Negocios	64
Pre-Rueda	64
Elaboración de la propuesta técnica económica ..	64
Discusión, ajuste y aprobación de la propuesta por la Comisión Organizadora	64
El lanzamiento de las Jornadas de Negocios	65
La Búsqueda de patrocinadores y auspiciadores .	67
El Levantamiento de las ofertas y demandas locales	68
La edición de catálogos	68
Búsqueda de contrapartes	69
La capacitación a empresarios	70
La rueda de negocios	71
El armado de la Rueda y agendas de entrevistas ..	71
La distribución del recinto de Rueda y de operadores de Jornadas	73
La recepción de empresas	75
El desarrollo de la Rueda	76

La Nota de Prensa de Cierre	77
Seguimiento de Rueda	78
Las notas y ruedas de prensa del seguimiento	80
El informe final	81
Resultados de las Ruedas de Negocios	81
Factores que determinaron el éxito en los resultados	85
Las lecciones aprendidas	87
Sobre la feria de productos	87
Sobre la rueda de negocios	87
<i>Capítulo 3 Metodologías de Asistencia Técnica a las Empresas en Temas de Mercado</i>	89
La investigación focalizada de mercado – IFM	89
Propósito de la IFM	90
Metodología de la IFM	92
Paso 1: Identificación de necesidades	92
Paso 2: Presentación de propuesta	92
Paso 3: Organización y preparación	92
Paso 4: Ejecución de la investigación	92
Paso 5: Validación de los resultados con el equipo de trabajo	93
Paso 6: Presentación de avances y ajustes	93
Paso 7: Informe Final	93
Resultados de las IFM’s ejecutadas durante el PDP Cajamarca	93
Las misiones comerciales – MC	96
Objetivos de la misión comercial	96
El objetivo principal	96
Objetivos secundarios	96
¿Por qué participar en una misión comercial?	97

Aspectos a tomar en cuenta durante el desarrollo de la misión comercial	97
Preguntas que el empresario debe responder sobre su empresa	97
Sobre la negociación de precios	98
Metodología y programa de acción de una misión comercial .	99
Fase I: Preparación de la misión comercial	99
Fase II: Ejecución de la misión comercial	99
Presentación del informe final	100
Caso de misión comercial: Empresa Acuícola N° 1 ...	100
Asesoría para negocios con el Estado	107
Antecedentes	107
El mercado Estatal	107
Compras del Estado en la Región Cajamarca	108
Objetivo general del acompañamiento del PDP Cajamarca a las empresas	109
Metodología del acompañamiento	109
Paso 1: Convocatoria	110
Paso 2: Registro de participantes	110
Paso 3: Formulación de consultas	110
Paso 4: Formulación de observaciones	110
Paso 5: Presentación de propuestas	111
Paso 6: Evaluación de propuestas	111
Paso 7: Otorgamiento de la buena pro	111
Paso 8: Contratación	112
El observatorio de mercado	112
Caxamarket.com	114
Plataforma de servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca	116
Eventos y capacitación	116

Asesoramiento	117
Información empresarial e institucional	117
Intermediación Financiera (Convenio COFIDE y CCPC)	117
Consultas en la Central de Riesgos Comercial y Financiera- CERTICOM e INFOCORP	117
Capítulo 4 Principales Resultados del Componente de Enlace Comercial	119
Los contratos de al menos un año	119
Caso de servicios de Enlace Comercial de la empresa de servicios de alimentación N° 8 con una empresa comercial	122
Temas claves a profundizar	124
Resultados del proceso de calidad total	124
El Plan de negocios le permitió diseñar la ruta	125
IFM: Explorando ideas en el mercado	126
La documentación de soporte para apoyar los procesos de negociación	128
La perseverancia empresarial: clave para hacer negocios ...	128
Los contratos extra-regionales	129
Caso del trabajo del PDP Cajamarca con una empresa Cajamarquina en busca de contratos extra-regionales: Empresa de Alimentos N° 9	131
Capítulo 5 Lecciones Aprendidas de Tres Años de Experiencias ..	139
Anexos No. 1 Modelo de Ficha de inscripción	143
Anexo No. 2 Modelo de Solicitud de Entrevistas	145
Anexo No. 3 Modelo de Agenda de Entrevistas	146
Anexo No. 4 Modelo de Hoja de Resultado de Cita	147
Anexo No. 5 Modelo de Tablero de Control y Listas de Verificación	148

Prólogo

“A market signal is any action by an economic actor that provides a direct or indirect indication of its intentions, motives, goals, or internal situation... The behavior of economic actors provides signals in a myriad of ways.”¹

Michael E. Porter

Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, pg. 75.

La sistematización del componente de enlace comercial, como lo fue la sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores, es un documento preparado por el “Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca”, programa pionero al nivel nacional que se realiza desde el año 2002. Se trata de un esfuerzo interinstitucional financiado por Fondo Empleo, la Corporación Financiera Internacional y Asociación Los Andes de Cajamarca, teniendo como socio estratégico a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y ejecutado por la Asociación Swisscontact Recursos SAC.

En el documento de sistematización del acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores, se realiza un análisis de las acciones que, desde los grandes compradores que operan en Cajamarca, se han dado para facilitar la ampliación de mercados. Estas acciones han generado un amplio rango de señales de mercado para que las empresas locales las interpreten e identifiquen oportunidades para aprovechar dichas

¹ Una señal de mercado es la acción de un actor económico que proporciona indicaciones directas o indirectas sobre sus intenciones, motivos, objetivos o situación interna... Las señales que los actores económicos proveen se dan en un abanico de posibilidades.

ampliaciones. En el presente trabajo, se analizan los diferentes instrumentos de acompañamiento y asistencia técnica que el PDP Cajamarca utiliza y se muestran los resultados que se obtuvieron durante el periodo 2002 -2008.

El enlace comercial, como componente del PDP Cajamarca, es una propuesta innovadora que se basa en el reconocimiento de que si una empresa trabaja con calidad, implica que es competitiva y en consecuencia su posición en el mercado debería mejorar en términos de consolidar sus relaciones con los clientes actuales, pero también atrayendo nuevos clientes o ingresando a nuevos mercados, este último proceso, en el Proyecto lo hemos denominado "extra regionalización"².

Como consecuencia de esta propuesta, se incluyó la sistematización de las actividades de este componente como una actividad clave para el PDP Cajamarca, en su proceso de generación de aprendizajes para el aprovechamiento de la red de actores involucrados y, al mismo tiempo, para proponer modelos de intervención replicables. Por consiguiente, el resultado de este trabajo es fruto del diseño estratégico de la intervención por parte de las instituciones financiadoras y ejecutoras, del acompañamiento estratégico para definir la ruta crítica para cada asistencia técnica, la fina selección de variables a tomar como referencia, los sistemas de información para validar cada paso que se ha dado y la discusión colectiva para definir la mejor alternativa de acción.

Desde que se inició el PDP Cajamarca, los escenarios internacionales han variado radicalmente. Hasta el año pasado que se cerró la edición del primer libro, se reconocía a la actividad minera como el motor de la

² Conceptualizamos extra regionalización como el proceso mediante el cual una empresa que ha generado una importante ventaja competitiva en un mercado local, estudia, analiza y toma acciones programadas para, valiéndose de dicha ventaja, abrir nuevos mercados fuera de su ámbito regional propio.

economía peruana y del departamento de Cajamarca³, por los importantes flujos de inversión generados y que superan los 21,900 millones de dólares, sino también que, a través del mecanismo de adquisiciones, ha generado negocios para empresas locales, promovido empleo calificado sostenido y por consiguiente al mejoramiento de la calidad de vida. Actualmente, la crisis financiera que tuvo origen en las economías desarrolladas, que desde mayo de 2008 ha reducido el valor de mercado de las principales compañías mineras que operan en Perú a la quinta o cuarta parte de su máximo histórico en cinco años⁴, ha generado el aumento del riesgo y por consecuencia un incremento en las tasas para financiar proyectos, lo que hace más difícil que las compañías mineras obtengan fondos para explorar y poner en valor sus yacimientos.

La limitación en el acceso a los fondos y la consecuente extensión de los horizontes de inversión tiene consecuencia la reducción de los precios de los minerales: El cobre se cotiza a 1.5432 dólares la libra, el zinc en 0.5393 la libra, el oro en 744.60 dólares por onza y la plata en US\$ 8.93 la onza⁵, reduciéndose la capacidad de generación de flujos y aumentando la percepción del riesgo de mercado.

Lo descrito tiene como consecuencia la necesidad de que todos los actores realicen un ajuste importante para adecuarse a las nuevas condiciones de mercado, aumentar la productividad y medir bien cada paso que se dará en la lucha por el mercado. Por esta razón se resalta la experiencia del Componente de Enlace Comercial, en la medida que su diseño es una respuesta para reducir la alta dependencia que las

³ Ramón Ponce y Cecilia Rivera en el Prólogo de “Sistematización del Acompañamiento para la formulación de políticas de desarrollo de proveedores locales en grandes compradores”, página 5.

⁴ Se ha tomado como referencia las cotizaciones del Dow Jones Industrial, Standard & Poor's 500, NASDAQ, Newmont Mining Corporation, Río Tinto, BHP Billiton y Anglo Gold al 20 de noviembre de 2008 para formular esta afirmación.

⁵ Fuente: Cotizaciones al cierre del 20 de noviembre de 2008 en The New York Mercantile Exchange.

empresas locales tenían con un gran comprador, lo cual, como se demuestra en la anterior publicación, se ha reducido a un nivel de 54%, lo cual aún es alto.

Apreciando el contenido del documento se resalta los importantes logros alcanzados, como la consolidación del espacio de las Jornadas de Negocios, y su Rueda de Negocios como evento central, en la institucionalidad local de Cajamarquina y que ahora se extiende a un contexto mayor como la Federación de Cámaras del Norte, que agrupa a las principales cámaras de seis departamentos de la costa, sierra y selva norte del Perú. Del mismo modo, el avance importante en el desarrollo de herramientas de mercado, que permiten medir e interpretar las señales de mercado, proporcionando información y conocimiento para la toma de decisiones. La documentación de los casos, que demuestra que para la búsqueda y consolidación de las oportunidades de mercado también se requiere de temple y perseverancia ya que se descubren nuevos aspectos para mejorar.

Finalmente, se quiere resaltar que los logros en términos de mercado de las empresas con las que ha trabajado el PDP Cajamarca no se hubiesen logrado sin el sólido cimiento que establece la implantación de programa de gestión de la calidad total, ni el aval que otorga una certificación de calidad independiente como las de CERTIPYME o SGS del Perú. La gestión de la calidad es la que proporciona una total orientación al cliente, que es el principio del mercadeo, y por lo tanto la flexibilidad necesaria para satisfacerlo plenamente. Se hubiese deseado tener el tiempo y los recursos para financiar una publicación que documente la experiencia del componente de capacitación y asistencia técnica, muy hábilmente dirigido por Lily Villar y su equipo, con lo que se completaría la trílogía de la intervención del PDP Cajamarca.

Oscar Manuel Mendoza
Jefe del PDP Cajamarca

Agradecimiento

Este libro es producto de la conjugación de esfuerzos de instituciones y personas. Las entidades financiadoras del Proyecto: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo, la Corporación Financiera Internacional, la Asociación Los Andes de Cajamarca; a todos nuestro agradecimiento, por haber confiado en Recursos SAC y en Swisscontact para la ejecución del Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales, así como a la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, por el soporte institucional.

A los empresarios Cajamarquinos, con quienes fue un aprendizaje continuo trabajar, por su capacidad emprendedora: tomar nuevos proyectos y hacerlos suyos. Una buena idea no necesariamente es una oportunidad. Puede convertirse en un producto o servicio que cree o agregue valor para el cliente. Hay que analizar viabilidad, tamaño y ventajas competitivas a la hora de definir el negocio, delineando la visión, estrategia, el plan de negocios y la acción. Pero para ello, también se debe poseer ciertas características definidas en las "4 P" del emprendedor: Pasión, Perseverancia (esta primordialmente), Paciencia y Prudencia.

A las personas de la red interinstitucional que se generó en el entorno del PDP Cajamarca por las importantes contribuciones que nos alcanzaron: Ramón Ponce y Cecilia Rivera, responsables estratégicos del Proyecto; Bradford Roberts y Violeta Vigo, quienes fueron los gestores de la idea de sistematizar; a mis dos "jefazos": Jorge Luis Puerta, predecesor en la dirección del proyecto y al actual: Oscar Manuel Mendoza, dos verdaderos maestros, a mis colegas y amig@s: Lily Villar, Junetd Arteaga, Alex Alva, John Tito, Milagros Castañeda, Wilson Calua,

Mariela del Carpio, Ricardo Hupiu, Maira Vergara y Paul Jiménez, con quienes es estupendo trabajar.

A l@s empresari@s con los que tuve la satisfacción de trabajar y que entre otros, aportaron al presente documento: Emperatriz Campos, Toribio Rojas, Carlos Vergara, Tulio Peña, Alejandro Sánchez Guzmán, Enrique Olivares, Eduardo Urteaga, Carlos Trigoso, María del Pilar La Torre, Ricardo Manay, Oscar Trigoso, Segundo Sandoval, Lorena Sandoval, Lucho Valencia, Roberto Yopla, Feliciano Vallejo, Rodolfo Ortiz, José Luis Tovar, Fernando Herrera.

Y por último a los monitores del PDP Cajamarca: Leonor Rodríguez, José Luis Arteaga y Flavio Flores.

Antecedentes del Componente de Enlace Comercial

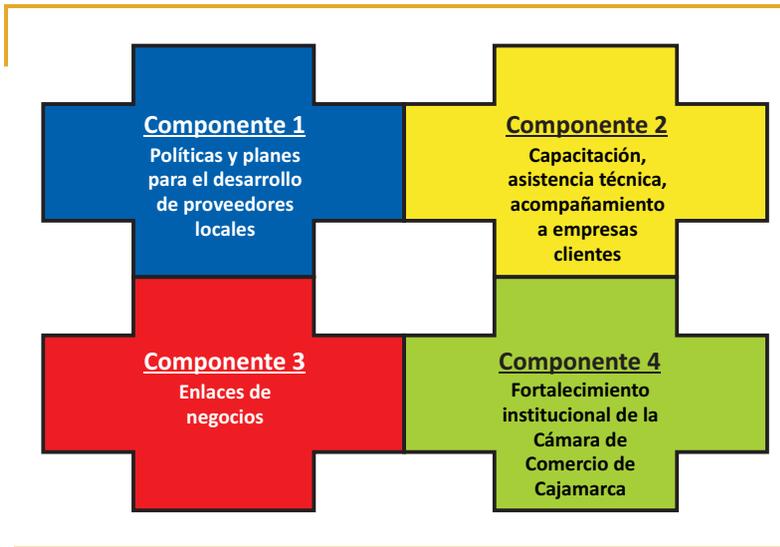
Introducción

El Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca, por sus siglas PDP Cajamarca⁶, inicia su ejecución en enero de 2006, orientado por la hipótesis que la gran inversión en lugares de escasos recursos, puede generar una dinámica para motorizar la economía local y potenciar nuevas oportunidades, a través de lo cual se contribuye al sostenimiento y ampliación del empleo. Este PDP Cajamarca tuvo como base el Proyecto de fortalecimiento de proveedores desarrollado en los años 2002- 2004 *auspiciado por el IFC y Minera Yanacocha, ejecutado por Recursos SAC dentro del Programa de Enlace Pyme que coordinó Swisscontact.*

Bajo esta premisa el PDP Cajamarca pretende contribuir al desarrollo competitivo de las empresas cajamarquinas a través de la provisión de servicios de desarrollo empresarial, así como, con la formulación de políticas y planes desde los grandes compradores que operan en la región. Este objetivo se implementa a través de cuatro componentes, los cuales se esquematizan en la Figura No. 1.

⁶ El PDP Cajamarca es un esfuerzo inter-institucional de Fondo Empleo, la Corporación Financiera Internacional, Asociación Los Andes de Cajamarca, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca, Swisscontact y Recursos SAC.

Figura N° 1
Articulación de Componentes del PDP Cajamarca



Fuente: PDP Cajamarca, 2006

El eje orientador de las actividades del PDP Cajamarca se establece por un enfoque de demanda, donde los grandes compradores comprometidos⁷, a través de la formulación de políticas y planes de desarrollo de proveedores, explican los estándares a cumplir por las empresas locales. A partir de los cuales, se determinan las características de los servicios de desarrollo empresarial con los cuales se acompaña para contribuir a la satisfacción de la demanda.

Los servicios de desarrollo empresarial provistos por el PDP Cajamarca tienen dos orientaciones: La capacitación, asistencia técnica y

⁷ Las grandes empresas que se comprometieron con el PDP Cajamarca son Aramark Perú SA, Gobierno Regional de Cajamarca, Grupo Gloria SA, Minera Yanacocha SRL, Municipalidad de Cajamarca y Transportes Línea SA.

acompañamiento a las empresas clientes para el mejoramiento de la gestión, que se basa en identificar las fortalezas y potencialidades internas, de modo tal que a partir de su tratamiento se mejore la posición competitiva de las empresas. Estos servicios por lo general resuelven aspectos internos de la empresa con un enfoque de atención al cliente. La orientación del enlace de comercial busca la reducción de la dependencia de los grandes compradores y la diversificación de cartera y/o mercado, de manera que las empresas locales encuentren oportunidades que promuevan su sostenibilidad más allá de la operación de los grandes compradores.

El documento que se presenta a continuación se ha desarrollado con el objetivo de documentar la experiencia de enlace comercial durante la ejecución de las actividades correspondientes al Componente 3 del PDP Cajamarca.

El contenido del documento se organiza de la siguiente manera:

- En este capítulo se detalla los antecedentes precursores sobre enlace comercial que se desarrollaron durante la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores Locales y las principales lecciones que dieron origen a la necesidad de enfocar los servicios de desarrollo empresarial en el mejoramiento de la gestión, que tiene un enfoque hacia el interior de la empresa, y enlace de negocios, que se orienta hacia fuera.
- El segundo capítulo trata sobre la intervención del PDP Cajamarca a través de las Jornadas de Negocios⁸, como instrumento para promover los negocios locales, enlazar la oferta y la demanda a costos de transacción bajos y la articulación de la institucionalidad local, alrededor de una actividad que motoriza la dinámica comercial: La Rueda de Negocios.

⁸ Los años 2004, 2005 y 2008 se denominó al evento Jornada de Negocios. Los años 2006 y 2007 se usó el nombre de Jornadas Empresariales

- El tercer capítulo documentará metodológicamente la asistencia técnica a empresas con Investigaciones Focalizadas de Mercado, por sus siglas IFM; las misiones comerciales, el acompañamiento para la negociación de contratos y el observatorio de mercado de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. En paralelo se da cuenta de los principales casos para cada metodología.
- El cuarto capítulo presenta el análisis de los principales impactos que se han alcanzado en términos de formalización de los objetivos de mercado, sea por ampliación de mercado, diversificación o nuevos productos para nuevos mercados. A su vez, se identifican los principales factores que han contribuido a que se superen las metas planeadas originalmente para el Componente 3.
- Finalmente, en el último capítulo se desarrollan las principales lecciones aprendidas durante los casi tres años de intervención, intentando realizar un planteamiento hacia el futuro, en términos de mercado.

Antecedentes sobre enlace comercial

En el periodo 2002 - 2004, Recursos SAC, por encargo de la Corporación Financiera Internacional, IFC, ejecutó el Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores Locales, PFP, como parte del Programa de Enlace PYME's Cajamarca (PEPC), coordinado por Swisscontact, el mismo que comprendió otros cinco proyectos complementarios entre sí.

El propósito del PFP se focalizó en la expansión de los beneficios de la actividad minera liderada por Minera Yanacocha en otros sectores económicos, con la finalidad de hacer sostenibles los impactos en el desarrollo regional, de esta manera se facilitarían la generación de nuevas oportunidades para ampliar las compras locales, en la medida que las empresas cajamarquinas alcancen los estándares exigidos para su contratación.

En el contexto arriba mencionado, las características la articulación entre la demanda y oferta se enmarcó en la constitución de un equipo de trabajo integrado por Recursos SAC, IFC-Swisscontact⁹ y Minera Yanacocha SRL para transparentar los mecanismos y procedimientos de compras y contratos y así facilitar el acceso de las empresas locales a las nuevas oportunidades que se fueron generando.

Las ruedas de negocios

El mecanismo más importante con el cual contribuyó el PFP a la ampliación de los mercados locales se desarrolló a través de Ruedas de Negocios, definidas como: Un mecanismo de acción directa, utilizado para promover contactos entre empresarios. Pueden ser el motivo central de una reunión, o bien uno complementario, incluido en el programa de un encuentro, congreso, feria o cualquier reunión de concurrencia relativamente numerosa. La vinculación personal, las negociaciones privadas “cara a cara” entre los empresarios, factor principal del éxito de las Ruedas, hace que éstas tengan cada vez más vida propia y se transformen en un evento singular y relevante, más allá de los otros acontecimientos que se realicen en forma paralela, generalmente ferias y exposiciones¹⁰.

Durante la ejecución del PFP se desarrollaron tres ruedas de negocios: El año 2003 (en junio y octubre) y el año 2004 (julio), las cuales aportaron los siguientes resultados, adicionalmente fuera del PFP, Recursos SAC por encargo de Asociación Los Andes, se desarrolló una cuarta rueda de negocios el año 2005 (octubre):

⁹ Swisscontact, por encargo de IFC tuvo la responsabilidad de coordinar los proyectos del Programa Enlace PYME, así como de intermediar las acciones de acompañamiento a las empresas locales con la implantación de programas de gestión de la calidad y las acciones de Minera Yanacocha para la ampliación de los mercados locales.

¹⁰ III Manual para la Realización de Ruedas de Negocios, Banco Interamericano de Desarrollo Instituto para la Integración de América Latina (INTAL), Buenos Aires 1996

Tabla N° 1
Resultados de las ruedas de negocios promovidas por el
Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores Locales

Evento	Fecha	Cantidad de Participantes	Resultados de Ruedas	
			Negocios Cerrados	Monto Cerrado (en US\$)
Rueda de negocios 2003 I	26-Jun-2003	63	18	373,170
Rueda de negocios con el Estado 2003 II	30-Oct-2003	65	28	33,365
Rueda de Negocios 2004	23-Jul-2004	124	39	1'411,300
Rueda de Negocios 2005	15-Oct-2005	193	29	2'011,349

Las lecciones aprendidas de la ejecución de las ruedas de negocios durante el PFP, se plasmaron en el desarrollo de las siguientes orientaciones estratégicas con miras al horizonte 2005 - 2008:

- Fortalecer la institucionalidad del evento: Mediante la formación de una Comisión Organizadora de las Jornadas de Negocios Cajamarca 2004 - se empezó a usar la denominación Jornada de Negocios, que caracterizó al evento durante los siguientes 4 años.
- Potenciar el tema de auspicios: Instituciones públicas y privadas que asumieron diferentes roles de cooperación y compromiso, tales como financiación de mesas para la rueda, fotocopias, gigantografías, pasajes aéreos, refrigerios y transporte.
- Determinar las características de las Jornadas: Luego de una prospección se decidió que el local más adecuado era el Restaurante Los Patos cabe resaltar que hasta la fecha, Cajamarca no cuenta con un Centro Empresarial, que permita organizar eventos de la magnitud de las Jornadas de Negocios. El evento estaba constituido por dos actividades: 2 días de Seminario y el evento de cierre: la Rueda de Negocios, las fechas elegidas fueron del miércoles 21 al 23 de Julio. Es así que en el evento de este año, comenzó a gestarse la

Feria de Productos, básicamente por una necesidad de un importante grupo de empresarios inscritos, de exhibir sus productos y/o servicios.

- Desarrollo de estrategias de Comercialización y Promoción: (i) La estrategia comercial consistió en inscribir en primer lugar a las empresas con las que trabaja el Programa Enlace PYME y todos sus proyectos, de esta manera se pudo obtener un primer catálogo representativo para iniciar la búsqueda de otras empresas locales y sus potenciales contrapartes. (ii) Para la captación de participantes foráneos, se empezó a realizar viajes de promoción y lanzamientos en provincias y en Lima, organizados (en la medida de lo posible) por entidades empresariales representativas de esas ciudades, ejemplo: Cámaras de Comercio, oficinas de Prompyme¹¹ ¹². (iii) Visitar las ciudades de Lima, Trujillo y Chiclayo para la venta directa de la Rueda (iv) Captación de las contrapartes: Esta labor se inicia desde un adecuado llenado de la ficha de inscripción, es importante motivar la inclusión de propuestas de negocios tanto del lado de la oferta como de la demanda (todo empresario vende y compra), con lo cual la rueda se enriquece y las perspectivas de negocios aumentan. La presencia de las contrapartes es fundamental para asegurar el éxito de la Rueda. Para ello se sugiere realizar campañas de prensa y publicidad.
- Asesoramiento y Capacitación al Empresariado: En Febrero del 2004 con un evento de Capacitación se inició la difusión de la Rueda de Julio, el inicio de la organización con meses de anticipación recalca la importancia de esta actividad para el éxito del evento. Se llevaron a cabo 5 capacitaciones, incluyendo una promovida por Prompyme.

¹¹ Prompyme son las siglas del Programa de Promoción de la Pequeña y Mediana Empresas, convertido en la actualidad en el Programa Mi Empresa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

¹² En la práctica, recién en el año 2008 se empezó a realizar los lanzamientos fuera de la ciudad de Cajamarca.

- **Infraestructura:** Para dimensionar el espacio y los muebles requeridos debe hacerse un pronóstico del número de entrevistas que se celebrarán simultáneamente. Por lo general, la instalación del recinto de Rueda se concluía en la madrugada del mismo día de la Rueda, ya que el insumo principal para determinar la cantidad de mesas proviene del resultado que arroja el software de la Rueda, el mismo que se obtenía hacia la media noche del día previo.
- **Desarrollo de la Rueda:** (i) En el 2004, las jornadas eran un evento paralelo que servía para dar tiempo a los empresarios para su acreditación, recepción de catálogos de oferta y demanda, llenado de solicitudes de entrevista y recepción de parte del operador de Rueda de las mismas. Esto permitía disponer de “tiempo suficiente” para procesar los pedidos de entrevista. (ii) Fue el primer año que se comenzó a capacitar a los Operadores de Rueda, los mismos que cumplen un rol primordial en la realización de las Jornadas.

Las empresas que implementaron planes de negocios

A mediados de 2003 se amplió el enfoque de los servicios de desarrollo empresarial en el área de mercado, no solamente a la ampliación de las compras locales de MYSRL, sino, también al fortalecimiento de los procesos de comercialización de las empresas atendidas por el PFP, buscando que incrementen y diversifiquen sus mercados y productos a través de los servicios de promoción y asesoría, cuya herramienta principal fueron los planes de negocios.

Se decidió emplear el Plan de Negocios como una herramienta que permite al empresario realizar un proceso para seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. Sin embargo, hubieron algunas dificultades para que las empresas elaboren este documento; la principal limitación fue el tiempo de dedicación que el (la) Gerente de la empresa tendría que disponer para la elaboración del mencionado

documento. A pesar de ello, la buena disposición de los empresarios y la perseverancia de las consultoras a cargo posibilitó que siete empresas: Ceyca Servicios Generales EIRL, Caxamarca Gas SA, Andina de Servicios Generales EIRL, MAFRI Contratistas SRL, Súper Chicken EIRL; terminaron de elaborar su Plan de Negocios. Se resalta que varias de las empresas superaron las metas planificadas.

Las investigaciones focalizadas de mercado (IFM)

Ante la dificultad que representaba la implementación de planes de negocios para todo tipo de empresas, que a su vez tienen diferentes momentos y tareas que asumir como prioritarias en un momento dado, se analiza que el camino para iniciar todo el proceso de planeación desde el mercado, la producción, la organización y las finanzas puede ser afrontado por partes, partiendo del elemento que determina el derrotero de los otros, el mercado. Surge entonces la identificación de una demanda que puede, por decirlo de alguna manera, segmentarse, un tratamiento inmediato y preciso del análisis de la demanda, como un nuevo servicio de desarrollo empresarial: la Investigación Focalizada de Mercados (IFM).

La conceptualización de las IFM's se basa en identificar a la demanda como la esencia del mercadeo y para eso la investigación surge como la brújula que orienta la recopilación de información relevante para apoyar el proceso de toma de decisiones para invertir en acciones comerciales concretas. La Investigación Focalizada de Mercado, es un estudio donde predomina la interacción entre consultor y empresario para apoyar la toma de decisiones precisamente para focalizar el estudio, en las necesidades de información del empresario y en entregarle valor en función de la cuantificación de las variables definidas como relevantes, los cuales servirán de guía para tomar una decisión final entre múltiples alternativas.

La Investigación Focalizada de Mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias de la demanda y la oferta. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas (la más utilizada en el PDP Cajamarca), estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales. La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos. Estos datos son características específicas de nuestro grupo objetivo, necesarias para desarrollar un buen plan de mercadeo dirigido a nuestro público primario.

De las seis empresas que implementaron IFM's, cinco fueron familiares. Adicionalmente, cuatro de ellas habían culminado el Programa de Gestión de la Calidad Total y Plan de Negocios en el 2003. Durante la elaboración del Plan de Negocios, las empresas identifican la necesidad de conocer su mercado, su competencia y las características de sus clientes actuales y potenciales para tomar decisiones estratégicas en cuanto al desarrollo de su negocio e inicio de nuevos proyectos.

Los actividades económicas que desarrollaban estas primeras empresas fueron impresiones (1), ejecución de obras civiles (1), embasado y comercialización de GLP (1), restaurantes (2) y transformación agroindustrial (1). Así también, por escala empresarial se trataba de una mediana y cinco pequeñas¹³.

Un aspecto a resaltar de la intervención es que las empresas cubrieron el 100% de la inversión en estos servicios. Los empresarios entienden que conseguir retroalimentación del consumidor es muy valioso y no amerita un gran porcentaje de subsidio, como es el caso de otros

¹³ Fuente: Dirección Nacional de la Micro y Pequeña Empresa -Ministerio de Trabajo- Actualización de estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa Diciembre de 2007
El valor de la UIT para el año 2008 es de S/3,500.00

servicios empresariales, ya que los retornos se pueden cuantificar en el corto plazo.

Los propósitos de las IFM's se orientaron a: Tres empresas requerían obtener información del consumidor potencial, ubicación, demanda potencial y decidir sobre la viabilidad de la inversión en el aprovechamiento de una oportunidad de mercado. Una empresa requería información sobre los cambios importantes en el sector a nivel nacional con impactos a mediano plazo localmente, buscando información sobre el perfil del consumidor, estrategias de venta de la competencia y su participación en el mercado local. Dos empresas querían conocer sus ventajas competitivas frente a la competencia y estrategias de posicionamiento fuera de la Región Cajamarca (una en Lima la otra en Chiclayo). La Tabla N° 2 sintetiza los principales resultados alcanzados con la intervención.

Tabla N° 2
Resultados de las IFM's ejecutadas por el Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores Locales

Empresas	Actividad	Principales Resultados
Empresa 1	Empresa de servicios de aprovisionamiento de oficinas	Diversificó su cartera, bajando la participación del 65% que tenía MYSRL a un 35%. Recuperó clientes perdidos, al haber percibido y solucionado las motivaciones que los llevaron a la competencia. Captó nuevos clientes institucionales. Decidió aumentar y acondicionar mejor el espacio físico para la atención a los clientes de ventanilla. Inversión realizada S/. 15,000.00
Empresa 2	Empresa de servicios de alimentos procesados	Conocer las características de la competencia y de la demanda para estos productos así como las características de los negocios principales de competencia en un nuevo territorio para examinar pertinencia y oportunidad de ingresar a ese nuevo mercado.

“Sistematización del Componente de Enlace Comercial”

		<p>Se desestimó la inversión en un nuevo negocio en el territorio investigado.. La IFM puntualizó que una inversión de ese tipo, era de mucho riesgo debido a la calidad y cantidad de Oferta existente al momento del estudio. Se requería una inversión mucho más consistente y amplia para poder soportar y un tiempo de espera de retorno de su inversión de alrededor de dos años que el cliente no estaba dispuesto a asumir.</p>
Empresa 3	Industria de la construcción	<p>Mayor conocimiento del mercado y mejor posicionamiento. Análisis de cartera de clientes, precios y productos y/o servicios ofrecidos. Nuevas demandas urbanas y zonas de expansión. Diversificación de oferta en nuevos territorios y nuevos clientes en Chiclayo.</p>
Empresa 4	Servicios estratégicos a los hogares	<p>Conocimiento de las características de la competencia y de la demanda para estos productos así como los canales de distribución en la ciudad de Cajamarca. Conocimiento de intereses y reconocimiento de los consumidores sobre sus productos. Se ejecutó campañas publicitarias para competir en el terreno de la calidad y salir del estrecho espacio al que se quería llevar de guerra de precios. Mejó su posición negociadora con su principal proveedor.</p>
Empresa 5	Servicios de alimentación	<p>Se estudió el mercado para la realización de una nueva inversión. Buscando innovación en la oferta y el servicio. Se aplicaron diversos instrumentos de investigación Se consiguió propuesta de mercado innovadora, la empresa asumió una estrategia de retorno a mediano plazo. La inversión se realizó.</p>
Empresa 6	Producción de alimentos	<p>Conocimiento de las características de la competencia y de la demanda para estos productos así como los canales de distribución en otro territorio. Se evidenció posibilidades en tres productos investigados, lo maduro y competitivo de asumir ese nuevo mercado. Se recomendó atender algunos territorios con fuerza propia y para entrar al nuevo territorio hacerlo a través de un distribuidor experimentado para bajar costos y riesgos.</p>

Las lecciones que representaron la ejecución de las IFM's son las siguientes:

Potencialidades para el producto: Contribuye a que la empresa se focalice en el mercado y se oriente hacia el consumidor, al mismo tiempo permite encontrar nuevas oportunidades para la empresa y la identificación del consumidor objetivo. Facilita el crecimiento del mercado y diversificación de clientes para las empresas, al mismo tiempo coadyuva a la diferenciación de productos y servicios, ampliando la actual oferta de las empresas.

Dificultades: subestimación de los tiempos para hacer ajustar las actividades propuestas a los plazos del cliente. Sistemas lentos para el procesamiento de la información. Escaso seguimiento de los empresarios para la implementación de las recomendaciones producidas por la IFM.

La relación cercana con los empresarios que exige este producto contribuye al aumento de confianza de ellos hacia el programa. Los resultados específicos logrados en cada caso, permiten que el empresario vea positivamente la relación costo-beneficio del producto. Ante una demanda creciente, se hace necesario contar con equipos más especializados y con sistemas de procesamiento de información más rápidos.

Conclusiones de la intervención del PFP con servicios de desarrollo empresarial en el área de mercado

Las conclusiones se han organizado en función a cinco elementos, aquí presentados, los cuales se pueden conceptualizar así:

Facilitadores: Son aquellas condiciones y circunstancias que permiten que los productos y servicios para el desarrollo

empresarial puedan ser ofrecidos por el PFP y adquiridos fácilmente por los empresarios locales.

Generales: La creciente competitividad empresarial. Los requerimientos de las empresas compradoras.

Perturbadores: Son los acontecimientos que se convierten en obstáculos que impiden o alteran la buena marcha de la oferta y demanda de SDE.

Fortalezas: Son los atributos propios de cada componente o producto y se basan en la aceptación demostrada hacia ellos por los empresarios.

Debilidades: Son los aspectos negativos de los productos o servicios ofrecidos, detectados también por los empresarios.

Tabla N° 3
Lecciones aprendidas de la experiencia comercial del PFP

FACILITADORES	Decisión política y ejecución de MYSRL de incrementar las ventas locales Papel del PEPC en orientar todos los proyectos en esta línea Reconocimiento de RECURSOS SAC en el medio. Conversaciones y acuerdos con MYSRL Relaciones comerciales establecidas durante la Rueda de negocios
PERTURBADORES	Insuficiente transparencia de los mecanismos de contratación y de compras a empresas proveedoras por parte de los grandes compradores o mercados.
FORTALEZAS	SDE cofinanciados en parte los empresarios. SDE adecuadas a necesidades concretas de los clientes. Preparación y desarrollo de SDE con permanente coordinación con el empresario.
DEBILIDADES	Poca capacidad para desarrollar proveedores que comprendan y acepten las "reglas de juego de la contratación" Para contrarrestar precios subsidiados de SDE brindados por la competencia, muchas veces se asumieron pérdidas.

La importancia de la intervención a través de un componente de Enlace Comercial

Al concluir el PFP se constató que los servicios de desarrollo empresarial relacionados con el mercado tenían un interesante potencial en Cajamarca, sobre todo si se orientaban a la administración sana de la cartera de clientes, así como la ampliación de los mercados a los cuales accedían las empresas cajamarquinas.

Como consecuencia, las actividades para un nuevo proyecto, en los temas de mercados, se consideraron convenientes en la medida que se orientasen hacia la consolidación de las Ruedas de Negocios, como el evento de negocios de la Región Cajamarca. Así también, este y otros mecanismos de mercado, deberían llevar a la consolidación de las empresas a través de la consecución clientes y de contratos de mayor duración o en otros ámbitos fuera de la Región.

Bajo la premisa anterior, se diseña el Proyecto de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales, donde se contempla el Enlace Comercial a través de la organización de Ruedas de Negocios, la consecución de contratos de al menos un año con grandes compradores y/o extra regionales, como resultado del acompañamiento con servicios empresariales en el área de mercado y la implementación del observatorio de mercado de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

Capítulo II

La Consolidación de la Rueda de Negocios a través de las Jornadas de Negocios en Cajamarca y FEDECAM Norte

Los eventos que constituyen las Jornadas de Negocios

Este capítulo trata sobre la intervención del Programa de Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca a través de las Jornadas de Negocios, como instrumento para promover los negocios locales, juntar la oferta y la demanda con costos de transacción bajos y la articulación de la institucionalidad local.

Las Jornadas de Negocios en Cajamarca se ejecutan desde el año 2003 como el evento empresarial más importante de Cajamarca, alrededor del cual se suelen integrar empresas de otras regiones, especialmente del Norte de Perú. Están constituidas por tres actividades:

Seminario Empresarial

Integrado por un programa de conferencias que introducen temas de vanguardia para sensibilizar al empresariado local; promueve la reflexión empresarial, la discusión de temas de vanguardia que abren nuevas visiones y escenarios, el mejoramiento del conocimiento empresarial, la sistematización de las mejores prácticas empresariales, la introducción de temas de trabajo en las empresas locales.

Algunos ejemplos que grafican lo expuesto se resumen en los siguientes recuadros.

Recuadro N° 1
Ponencia de Camposol SA

En Las Jornadas de Negocios del año 2004, la ponencia central en el Seminario Empresarial la tuvo la empresa Agro Exportadora Camposol SA (sus mayores inversiones están en el valle de Virú en la Región La Libertad) representada por su ahora Gerente General: Sr. Juan José Gal' lino Vargas Machuca.

La ponencia puso énfasis en el interés por invertir en Cajamarca, basado en una estrategia corporativa de ubicar a cada cultivo en el lugar que tenga mejores ventajas competitivas y la de diversificación de riesgos y productos, pues con ello evitan depender de un sitio que mañana puede ser afectado por una sequía o un fenómeno de El Niño. El Sr. Gal' lino propuso el sembrar alcachofa en Bambamarca.

Como se puede apreciar el tema planteado en concreto fue el de incluir a Cajamarca en la cadena exportadora de la ahora, mayor empresa agro exportadora del Perú: Camposol SA.

Efecto: la sierra no estaba y lamentablemente todavía no está, preparada para la agricultura extensiva, es decir la agricultura practicada en grandes plantaciones con administración moderna. Focalizada en un producto y con beneficios y estrategias orientadas a la exportación. Aquella que se practica en grandes superficies de terreno. El haber abierto esta discusión, el haber realizado algunos experimentos permite enriquecer el debate acerca de la forma como la región puede entrar a estos mercados. No necesariamente y difícilmente la presentación de una oportunidad resuelve el tema pero permite identificar temas que ya estuvieron en otras épocas y lo seguirán estando hoy en las agendas de desarrollo regional. La integración de la región a diversos mercados nacionales e internacionales existentes.

Recuadro Nº 2
Ponencia de El Quinde Shopping Plaza SAC

En Las Jornadas de Negocios del año 2005, el todavía proyecto El Quinde Shopping Plaza, se presentó al empresariado Cajamarquino. El Gerente General de El Quinde, Sr. Enrique Melián, mostró la ubicación, la distribución de los 36,000 m² del local, el calendario de obras, el proyecto de Arquitectura, la oferta y la demanda como actividad inmobiliaria del Centro Comercial (locatarios y/u Operadores); y como Administrador.

Efecto: El centro comercial El Quinde Shopping Plaza está respaldado por inversionistas peruanos y españoles que han convergido para hacer realidad este proyecto en Cajamarca, convirtiéndolo en el primer centro comercial del ande peruano.

El Quinde alberga actualmente a más de 60 operadores que en conjunto conforman la oferta comercial y de servicios más importante de la región. En el Quinde se puede encontrar ropa, calzado, electrodomésticos, cines, juegos recreativos, comida rápida, restaurantes, joyas, arte, salud, supermercados y tienda por departamentos. Además de contar con esta variada oferta comercial, el Quinde brinda un lugar de sano esparcimiento para toda la familia.

La presencia de El Quinde en las Jornadas de Negocio significó ofrecer múltiples oportunidades para las empresas locales. Muchas las aprovecharon y hoy trabajan con este proyecto y se expande el mercado interno local. Hoy esta nueva forma de mercadear los productos en la región es un considerable apoyo para ayudar a transitar a las empresas locales a un mercadeo moderno.

Recuadro N° 3

Ponencia del Consorcio Perales Huancaruna SA (Altomayo)

En el Seminario Empresarial 2008, enmarcado en las Jornadas de Negocios FEDECAM NORTE, Chiclayo 2008, se presentó el Consorcio Perales Huancaruna S.A., como caso exitoso de la Región Lambayeque. La encargada de la ponencia fue la Mg. Sara Castro Perales, quien presentó la marca Altomayo y su eslogan: café peruano con éxito en el mundo.

Expuso su estrategia de posicionamiento basada en involucrar en sus procesos de producción y al interior del mismo negocio una corriente social responsable, con lo cual no solo se alcanzan logros económicos para la empresa, sino también para proveedores, clientes y colaboradores. El cultivo del café con responsabilidad, genera mejores resultados en cuanto a calidad, mejores precios y mejores oportunidades de mercado. Esta práctica permite a Perhusa ayudar a sus proveedores con financiamiento para sus cultivos, a las comunidades aledañas para construir centros comunitarios.

Efecto: Perhusa está accediendo a un financiamiento de US\$ 5 millones de COFIDE para la búsqueda de nuevas tecnologías para el cultivo y procesamiento del café, la obtención de certificaciones internacionales como herramientas que ayudan a alcanzar sus objetivos de mejorar los estándares de vida de los agricultores de café y su profesionalismo para su cultivo. Todo esto al mismo tiempo que protegen el medio ambiente, se garantiza una mejor calidad en los granos de café y se tiene un estricto manejo de los suelos para evitar su erosión.

Red de valor del café: 40,000 familias.

Feria de Productos

Las Ferias se diseñaron como un evento paralelo a la Rueda de Negocios, como una necesidad de los empresarios de mostrar sus productos y servicios, así como los avances que van forjando año tras año.

Fue concebida desde el inicio como un producto de promoción comercial. La feria es un evento de promoción y negocios, es una actividad empresarial y tiene que organizarse en esos términos. La experiencia ha enseñado que existe un conjunto de decisiones que forman parte de una gestión ágil, moderna y eficaz. La organización responde a una estrategia del desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, tal como se trabaja en mercados más avanzados.

Recuadro Nº 4
Feria de Productos

En la Feria de Productos del 2005, con más de 200 empresas participantes, se sortearon problemas logísticos y de espacio.

Como se ha mencionado anteriormente, Cajamarca, a pesar del crecimiento económico vertiginoso, no cuenta con un local adecuado para eventos de esta magnitud. En 2006 El Quinde Shopping Plaza, desarrolló un sondeo de mercado con miras a invertir en un Centro de Convenciones, pero desafortunadamente no se llegó a concretar la idea.

Ante lo expuesto, en el año 2006, se decidió buscar otro local más adecuado, ubicándose a la Universidad Privada del Norte - UPN, inauguró un nuevo y espacioso local, sobresaliendo el tamaño del Campus, el área verde disponible abarcaba más de una hectárea. Las negociaciones con el entonces Gerente de la UPN Cajamarca, Sr. Mario Flores Otiura fueron muy auspiciosas y cordiales, enmarcadas en una relación ganar ganar.

Es así que, también, que la Universidad Privada del Norte se integró la Comisión Organizadora, contribuyendo aportes valiosos, así como, generando un canal de comunicación para integrar la experiencia de negociación con el concurso de alumnos de pre-grado como Operadores de Jornadas.

A pesar de mejorar las condiciones de infraestructura, aún así la Feria de Productos ha continuado demandando un enorme esfuerzo y desgaste, ya que se requiere de empresas especializadas para montar la infraestructura de la Feria. Sin embargo, es conveniente resaltar, que las empresas expositoras tienen una alta propensión para financiar dicha infraestructura a través de patrocinios y auspicios, en la medida que se les proporcione mayor visibilidad.

Dentro de los principales aprendizajes que se han desarrollado sobre la organización de Ferias, podemos resaltar los siguientes:

1. La venta de patrocinios y/o auspicios, puesto que estaba directamente enlazada con la necesidad de los empresarios de mostrar sus productos¹⁴, es decir convertirse en expositores en la Feria.
2. El diseño y la utilización de los planos de distribución del recinto de la Feria de Productos, como un mecanismo donde se arregla, dispone la ubicación y localización de los expositores (Layout). También sirve como un elemento para orientar las expectativas tanto de los expositores como de los clientes sobre el terreno asignado. Asimismo ayuda a sectorizar la exposición por regiones (año 2008); o por productos (años 2006 y 2007).
3. En el año 2008, se avanzó en el sentido que desde el diseño de la Feria, se contó con una muestra fotográfica de los stand, lo que ayudó a las empresas para que concreten su disponibilidad de espacio y recursos para organizar mejor sus exposiciones, ya que no sólo contaban con la foto del stand, sino, también, con las medidas exactas, esto ayudó mucho el último año ya que se tradujo en las buenas exposiciones que se dieron.

Fotografía N° 1
Stand Feria de Productos 2008 3 x 3 x 2.45 mts.



¹⁴ Cuando nos referimos a productos se hace referencia a bienes y servicios

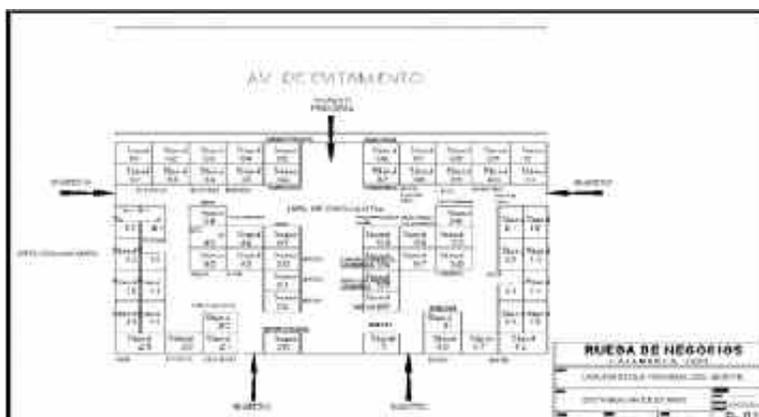
4. Otra importante lección aprendida fue la de subcontratar una empresa que se encargue del armado de la feria, sin eximir a la Comisión Organizadora de la responsabilidad.

Para ilustrar la evolución de las tres últimas Ferias de Productos mostramos algunas fotografías.

Fotografía N° 2
Feria 2006 Campus Universitario de la Universidad Privada del Norte



Fotografía N° 3
Plano de Distribución de Feria de Productos 2006



La Feria de Productos de 2007, tuvo como principal patrocinador al Proyecto, PRODELICA⁸, que eligió a las Jornadas de Negocios como el marco para cerrar una intervención de 6 años en corredores económicos del sur de Cajamarca y el Norte de La Libertad, dando una tribuna privilegiada a las asociaciones de productores con quienes trabajaron durante ese periodo, por tal razón, la Comisión Organizadora aceptó la propuesta de denominar al evento “Cultivando Oportunidades de Negocios”, en la medida que la feria agruparía la exposición principal de asociaciones de productores de los siguientes sectores:

- Ganadería lechera y productos lácteos
- Crianzas y cultivos con potencial comercial
- Agroforestería y frutales

El patrocinio de PRODELICA fue complementado por el proyecto APOMIPE de Intercooperation y CEDEPAS Norte, una ONG de importante trayectoria en Cajamarca en la intervención con asociaciones de productores, las cuales terminaron de consolidar una feria con exhibiciones de la oferta rural de Cajamarca.

La feria contó con 68 stands habilitados en un área de 850 m², de los cuales el 50% fue ocupado por asociaciones de productores. Así también, a diferencia de los años anteriores, la feria tuvo una duración de 3 días: Inició el 17 de octubre al mediodía, cuya inauguración estuvo a cargo del Presidente Regional, el Alcalde Provincial y el Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y terminaba el viernes 19 de octubre, junto con la Rueda de Negocios.

Uno de los puntos críticos a tomar en cuenta fue la probabilidad de lluvias en la segunda quincena de octubre, por lo que se tomó precauciones como la de reforzar los toldos y prepararlos para la eventualidad de precipitaciones, las características técnicas para el

reforzamiento se basaron en la información de SENAMHI, para determinar la precipitación máxima posible sobre una base de 10 años; lamentablemente, las precipitaciones durante el evento excedieron los máximos históricos.

Un aspecto a resaltar fue el cambio de local: Todos los eventos se realizaron en el Hotel Laguna Seca, en el Distrito de Baños del Inca, a 5 km. de la ciudad. La comisión organizadora optó por este local, (i) debido a que garantizaba mayor protección ante las lluvias; (ii) se lograba juntar los tres eventos y por tanto congregar mayores participantes.

Lamentablemente, la Feria fue el evento más afectado, ya que no contó con la afluencia de público esperada, a pesar de que la Municipalidad Provincial de Cajamarca y la ONG ADEFOR brindaron el servicio gratuito para trasladar a las personas interesadas en el evento.

Resaltó marcadamente las presentaciones de las Mype's y asociaciones de productores tanto de PRODELICA, como de CEDEPAS NORTE, sede Cajamarca.

Fotografía N° 4
Feria de Productos 2007 Hotel Laguna Seca



Fotografía N° 5
Feria de Productos 2007 Hotel Laguna Seca



Fotografía No. 6
Layout Feria de Productos 2007



El 12 de diciembre del 2007 en el Encuentro Regional de Gerentes Generales de las Cámaras de Comercio del Norte, llevado a cabo en la ciudad de Cajamarca y con la presencia del Presidente de la CONFIEP, Sr.

Jaime Cáceres Sayán, se decidió reactivar la Federación de Cámara de Comercio del Norte FEDECAM NORTE, buscando la unión empresarial del norte del país y dado que el conjunto están afiliados a la CONFIEP, trabajar con una sola visión y un solo brazo, y con la voluntad para pasar de la frontera actual de nuestros territorios regionales y locales, a un nuevo territorio, un territorio del futuro, integrado y con potencial para el bienestar y calidad de vida; 6 cámaras acordaron realizar las Jornadas de Negocios FEDECAM NORTE, con participación de la oferta productiva de las empresas del norte. Las Cámaras integrantes de la FEDECAM NORTE son:

1. Cámara de Comercio de Amazonas.
2. Cámara de Comercio de La Libertad.
3. Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.
4. Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
5. Cámara de Comercio y Producción de Piura.
6. Cámara de Comercio y Producción de Tumbes.

Tabla N° 4
Población de las Regiones cuyas Cámaras de Comercio pertenecen al FEDECAM Norte

Región	Población
Amazonas	389.700
Cajamarca	1.359.023
La Libertad	1.539.774
Lambayeque	1.091.535
Piura	1.630.772
Tumbes	191.713
Total	6.202.517

Como puede apreciarse, se trata de una población de más de 6 millones de habitantes, lo que representa más del 80% de la población de la Región Metropolitana de Lima.

También se tomó la decisión de que la Primera Jornada de Negocios FEDECAM NORTE se lleve a cabo en la ciudad de Chiclayo y que el evento sea rotativo año a año, entre las demás Cámaras integrantes del FEDECAM NORTE, el siguiente año le corresponderá a Cajamarca ser sede de tan importante evento.

La primera Jornada de Negocios FEDECAM NORTE, Chiclayo 2008, se basa en la experiencia de 5 Jornadas Empresariales realizadas en Cajamarca, las mismas que se vienen llevando a cabo sostenidamente desde el año 2003 contando con un importante número de empresas participantes procedentes de Lambayeque, La Libertad y Piura.

Cabe resaltar que las Jornadas, se llevaron a cabo en el contexto de las reuniones marco del Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC). A Chiclayo le correspondió ser anfitrión de seis encuentros de la cumbre económica, siendo el más importante la denominada Reunión Ministerial de Pequeñas y Medianas Empresas del APEC y Tercera Reunión de Altos Funcionarios.

La Feria de Empresas y Productos (nombre acuñado este año), fue inaugurada el jueves 7 de agosto a las 11:30 am por el Vice Ministro de Industria Sr. Carlos Ferraro y el Presidente de FEDECAM NORTE Ing. Fernando Vásquez. Al igual que el año previo, la Feria se clausuró al finalizar el evento central: La Rueda de Negocios.

Este año a diferencia de los anteriores y en base a la experiencia adquirida, se subcontrató el montaje del recinto de feria y la logística de instalación de los stands de expositores. Para ello se ubicó un proveedor con experiencia y know how para brindar este soporte. Es así que, se contactó con la Empresa: Toldos y Estructuras Alisson, que facilitó la instalación de 600 metros cuadrados de feria y 800 metros cuadrados de Rueda, así como del armado de los stands, que a diferencia de años

anteriores, se dispuso que sean de 9 m² (3 x 3)¹⁵ y de 2.45 m de altura trabajado en estructuras de aluminio, con paredes blancas de melanina, así mismo cada stand contó con un friso de acrílico blanco con el nombre de la empresa expositora, una mesa, dos sillas, iluminación blanca y un tomacorriente doble; el cableado eléctrico en general y la colocación de tapizón en el área de cada stand; lo cual proporcionó mayores comodidades para los expositores.

El local escogido para la realización de los 3 eventos (Feria de Empresas y Productos, Seminario Empresarial y Rueda de Negocios) fue el campus universitario de la Universidad San Martín de Porres.

Para la Feria de Empresas y Productos se dispuso el armado de 52 stands, de los cuales 22 fueron ocupados por empresas cajamarquinas, las mismas que contaron con el co-financiamiento del PDP Cajamarca.

Al igual que el año anterior, la principal dificultad fue garantizar una buena afluencia de público a la Feria debido a la distancia (8 Km. aproximadamente del centro de la ciudad), que se complicó porque la principal vía de acceso al Campus Universitarios, la Av. Juan Timis Stack estaba en remodelación por el Foro APEC, cuyas obras se retrasaron, ampliando el recorrido hasta el Campus de la Universidad San Martín de Porres.

Para encarar este inconveniente se consiguió el auspicio de dos empresas de transporte: Oltursa y TEPESA, las cuales salían de su terminal cada media hora programadas entre las 8.30 am hasta las 6.00 pm. Se publicitó el evento con volantes en los lugares de mayor afluencia de público y adjuntando un ticket de movilidad ida y vuelta donado por cada una de las empresas de transporte auspiciadoras.

¹⁵ Ver página 15

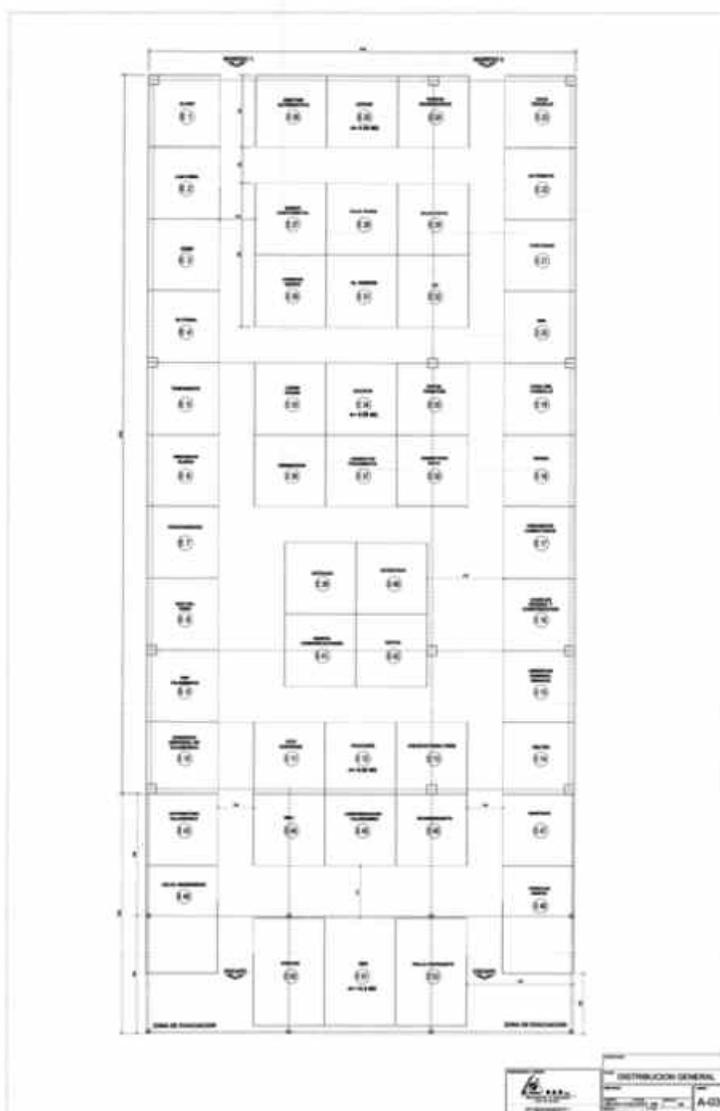
Fotografía N° 6
Feria de Productos 2008 Universidad San Martín de Porres, Chiclayo



Fotografía N° 7
Feria de Productos 2008 Universidad San Martín de Porres, Chiclayo



Fotografía N° 8
Lay Out Feria de Productos 2008



Ruedas de Negocios

Conceptualización

En las primeras Ruedas realizadas en Cajamarca (2003 al 2005) se buscó consolidar el proceso de integración comercial entre las grandes empresas (con marcada tendencia hacia las empresas mineras) y las empresas cajamarquinas, dicho proceso se materializó en la construcción de nuevos espacios de negociación que modificaron los escenarios y la cultura de los empresarios locales. Esta nueva situación, caracterizada por una mayor apertura de la economía regional y la necesidad de competir con empresas de fuera. Esto implicó que las empresas locales más destacadas replanteen su estrategia de competencia.

La Rueda de Negocios es un mecanismo eficiente, a través del cual se provee información que permite el encuentro entre empresas y/o instituciones, que a partir de dicha información, toman decisiones con el propósito de generar negocios; todo ello en una mañana de trabajo. Al mismo tiempo, se facilita el contacto a bajos costos de transacción, promoviendo la transparencia en las relaciones comerciales, así como la ampliación e integración de los mercados.

Las Ruedas de Negocios se caracterizan por ser presenciales: Implica realizar negociaciones simultáneas entre los participantes, en un mismo lugar, con base a una agenda de citas programadas que se le prepara de manera personalizada.

A través de una sistematización de los encuentros, se logra un mejor aprovechamiento del tiempo, organizando las reuniones de forma racional, tratando de maximizar los horarios disponibles, además con la posibilidad de compatibilizar reuniones fuera de los parámetros que impone el mencionado mecanismo. Esto implica la asistencia de

personal especializado, que maneja el catálogo de ofertas y demandas, quiénes actúan como facilitadores para maximizar las posibilidades de negocios.

El PDP Cajamarca utiliza el software de Rueda del INTAL (Instituto para la Integración de América Latina BID), el mismo que se utiliza en las principales Ruedas de negocios de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador y Perú y tiene la función y la técnica para sistematizar los encuentros de negocios. Consiste en una amplia labor que culmina en la realización de un gran número de entrevistas privadas simultáneas entre oferentes y demandantes de productos, tecnología y servicios. Esta actividad se complementa con el procesamiento en hoja de cálculo, de las citas que solicitan las empresas más importantes, conocidas como “las niñas bonitas, por ser las más solicitadas de la fiesta”, por ser las más demandas en las solicitudes de cita; donde se da prioridad a sus pedidos, debido a que ello motoriza las probabilidades de transacciones a cerrar.

¿Qué Beneficios ofrece la Rueda de Negocios?

Los participantes de la Rueda de Negocios obtienen los siguientes beneficios:

- Una vitrina para presentar sus ofertas y demandas.
- Establecimiento de múltiples contactos y relaciones directas con representantes de empresas, instituciones y organizaciones de su interés, de manera rápida y eficiente.
- Realizar una prospección de mercado a bajo costo.
- Participar en un ambiente que facilita el incremento las actividades comerciales, así como la ampliación de mercado.
- Oportunidad para abrir espacios de nuevos negocios.
- Ampliación de la información acerca del mercado.
- Lograr alianzas empresariales e institucionales que apoyen al sector.

Facilitar las negociaciones directas con los compradores y/o inversionistas y otros agentes de apoyo al sector.

Espacio de negocios donde se genera un contacto directo, abierto, en competencia y con flujos de información para dar respuesta inmediata.

Se facilita el conocimiento de la competencia, sus condiciones de oferta, sus cualidades y las tendencias del mercado en general.

Los instrumentos para la gestión

Los instrumentos que se utilizan para la gestión de las etapas de la rueda de negocios se detallan a continuación:

La ficha de inscripción

Es un registro que se utiliza para registrar la información comercial de las empresas participantes de la Rueda de Negocios. Contiene el nombre de la empresa, las personas que participarán en la rueda, los datos de los productos y servicios que ofrece y/o demanda y un mensaje comercial que sintetice sus propuestas.

El llenado adecuado de la ficha de inscripción, no es un aspecto secundario: su diseño es importante para el desarrollo de la Rueda. En el Anexo No. 1 se da un ejemplo de este instrumento, pero debe recordarse que cada Rueda requiere la definición de una ficha de inscripción adecuada a sus objetivos. Este diseño debe ser compatible con la carga de datos de la computadora. Es decir, que todos los ítems de la ficha deben aparecer en el mismo orden en que la persona encargada del manejo del software debe cargar los datos, a fin de facilitar su tarea en el momento crítico.

Con las fichas de inscripción se confeccionan todos los Catálogos de Oferta y Demanda y los Directorios, además de elaborarse diferentes estadísticas sobre el perfil de los participantes.

Catálogo de oferta y demanda

Es un instrumento que sirve para activar contrapartes de las empresas inscritas, por lo que contiene, todas las ofertas y demandas de las empresas participantes en la Rueda, la misma que se puede organizar por sectores económicos, regiones o departamentos, países, entre otros criterios.

La edición del catálogo final constituye una herramienta fundamental para que el empresario solicite las entrevistas con las empresas que más le interesa contactarse.

El software de Rueda arma el catálogo en función a la información proveniente de las fichas de inscripción, por consiguiente el adecuado llenado de las fichas de inscripción es una actividad crítica para garantizar la calidad del catálogo de ofertas y demandas.

El directorio de empresas participantes

Como su nombre bien lo indica, contiene la información de contacto de las empresas participantes en la Rueda de Negocios: Representantes, cargos, teléfonos, correos electrónicos, entre otros.

Esta herramienta facilita el seguimiento de los negocios pendientes de cierre por parte de los organizadores, al mismo tiempo, es una herramienta de negocios para las empresas que luego de la rueda deseen explorar otras oportunidades.

Solicitud de entrevistas

Es una ficha en la que, los participantes en la rueda, a partir del estudio del Catálogo de Ofertas y Demandas, identifican las potencialidades de

negocio, que son plasmadas en una solicitud donde se consigna el código y razón social de las contrapartes con quién se desea reunir.

La información de la solicitud de entrevistas, constituye el insumo que alimenta al software de Rueda, para armar las agendas de entrevistas, que guiarán las negociaciones durante el tiempo de Rueda que se establezca.

En el Anexo N° 2 se muestra un modelo de solicitud de entrevistas utilizado.

La agenda de entrevistas

Contiene, la relación estructurada de entrevistas que tendrá un determinado empresario durante la Rueda. Está consignada la hora, el número de mesa y la empresa con la que se entrevistará. Al mismo tiempo, facilita la ordenación de las negociaciones.

La agenda de entrevistas se arma utilizando un conjunto de algoritmos que el software establece para priorizar los negocios siguiendo algunas prioridades:

- La atención de las necesidades de las empresas más solicitadas, por ser consideradas compradores por excelencia.

- La atención de las necesidades de empresas que se solicitan entre sí.

- La atención de las necesidades de empresas cuyas oferta y demandas son coincidentes para el cierre de negocios.

En el Anexo N° 3 se presenta un modelo de agenda de entrevistas.

Hoja de resultado de cita

Es un instrumento donde se registra el resultado de la cita de negocios que se llevó a cabo en una mesa y horario determinado. Los operadores

de jornadas, que colaboran con el desarrollo de la rueda, tienen la responsabilidad de llenar una hoja de resultados por cada cita de negocios que se lleva a cabo en sus mesas asignadas, a partir de la información que proporcionan los participantes en la negociación.

El procesamiento de la información de las hojas de resultado de cita es procesada inmediatamente, lo cual ofrece un avance casi en tiempo real de las transacciones cerradas, en proceso y sin acuerdo que se producen. Al mismo tiempo, la información procesada sirve para los primeros anuncios de resultados, así como para el posterior seguimiento de las transacciones.

En el Anexo N° 4 se muestra un modelo de hoja de resultados de cita.

El tablero de control y las listas de verificación

Durante la ejecución del PDP Cajamarca, año tras año, la organización del evento representó nuevos retos para la logística y control de las actividades, como consecuencia, una de las innovaciones que facilitó el adecuado seguimiento y monitoreo de los quehaceres, fue el diseño de listas de verificación para cada parte del proceso, cuyo avance se controlaba a través de indicadores en un Tablero de Control¹⁶ de manera tal que se pueda tener un control de avance de cada actividad.

El tablero de control integra gráficamente los indicadores claves de las Jornadas de Negocios. Califica, mediante semaforización, cada uno de las actividades comparándolos con los valores esperados (fechas, plazos y cantidad de empresas inscritas, entre otros.)

¹⁶ El Tablero de Control es utilizado como herramienta por el PDP Cajamarca para: (i) monitorear las capacitaciones y asistencias técnicas con los Grandes Compradores (ii) como parte de la asistencia técnica a las empresas que implementan el ISO 9001:2000.

La herramienta permite a los responsables técnicos de las Jornadas tener una idea clara y rápida los avances en la ejecución de las actividades previas a las Jornadas para tomar las mejores decisiones y realizar los ajustes correspondientes. Un golpe de vista alcanza para obtener una visión precisa y actualizada de los progresos y/o retrasos.

El Tablero de Control se construye en función de lo que los responsables técnicos de las Jornadas identifican como los indicadores o ratios estratégicos y operativos que constituyen la columna vertebral del modelo de gestión de las Jornadas.

Permite integrar la información de todas las actividades que componen las Jornadas de Negocios.

Los índices están semaforizados, se muestran en verde los valores satisfactorios, en amarillo los que están en el límite y en rojo aquéllos valores no satisfactorios. El usuario puede parametrizar qué considera satisfactorio o no.

Índices provistos sobre actividades

Lanzamiento de las Jornadas de Negocios.

Auspiciadores.

Capacitación Operadores de Jornadas.

Capacitación Empresas.

Venta Local de Rueda de Negocios y Feria de Productos.

Venta Extra Regional.

Entrega de Catálogos.

Solicitudes y agenda de citas de Negocio.

Seminario Empresarial.

Rueda de Negocios.

Seguimiento de Rueda de Negocios.

En el Anexo N° 5 se presenta una muestra del tablero de control y las listas de verificación de la Rueda de Negocios 2007.

Los actores clave

La comisión organizadora y su proceso de consolidación

Durante la vigencia del Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores PFP (2003-2004) ejecutado por Recursos SAC, la comisión organizadora de las Jornadas de Negocios, fue integrada en diferentes momentos por:

**Tabla N° 5
Organizadores de las Jornadas de Negocios 2003**

1	Gerencia de Desarrollo Económico Local del Gobierno Regional de Cajamarca	6	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca
2	Ministerio de Agricultura; DRA PA - DIA	7	PRODELICA - PYMAGROS
3	PRONAMACHS - GDC	8	ASODEL
4	Fongal Cajamarca	9	GTZ - PDRS
5	PRISMA	10	Recursos SAC

**Tabla N° 6
Organizadores de las Jornadas de Negocios 2004**

1	Gobierno Regional de Cajamarca	7	PDRS - GTZ
2	Recursos SAC	8	Mincetur
3	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca	9	Asociación Los Andes de Cajamarca
4	MYSRL	10	Municipalidad Provincial de Cajamarca
5	Fongal Cajamarca	11	Prompyme
6	Ministerio de Agricultura	12	Programa Enlace Pymes IFC-Swisscontact

La principal característica de las Comisiones Organizadoras de las Jornadas de Negocios 2003 y 2004, es la escasa participación de empresas dentro de la Comisión, sólo están Recursos SAC (operador técnico de la Rueda de Negocios), Minera Yanacocha SRL y la Cámara de Comercio, las demás eran entidades o son públicas u asociaciones civiles.

Si tomamos en cuenta que las Jornadas son eventos de promoción y negocios, en consecuencia es una actividad empresarial por excelencia, la organización debería responder a dichos términos: Una mayor presencia privada y complementada con el esfuerzo público y articulando a lo más destacado de la oferta rural.

Tabla N° 7
Organizadores de las Jornadas de Negocios 2005

1	Gobierno Regional de Cajamarca	7	Prompyme
2	Municipalidad Provincial de Cajamarca	8	Transportes Línea
3	Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca	9	Nestlé del Perú SA
4	Asociación Los Andes de Cajamarca	10	Central Aramark
5	Programa Enlace Pymes IFC-Swisscontact	11	IDESI Cajamarca
6	Recursos SAC		

Cabe resaltar que el año 2005, no se contaba con el financiamiento del Proyecto de Fortalecimiento de Proveedores PFP, ya que había culminado el año anterior, sin embargo gracias a la experiencia ganada los años anteriores, así como el dinamismo que mostraron los organizadores (cada vez más involucrados en el tema) se pudo sacar exitosamente el evento adelante, aunque los costos de dar continuidad a la experiencia fueron altos.

En el mismo año, el Consejo del Gobierno Regional de Cajamarca emitió una ordenanza donde incluyó a las Jornadas de Negocios en el calendario de actividades regionales.

El PDP Cajamarca empezó con las Jornadas de Negocios en el año 2006, por lo que sus prioridades se concentraron en consolidar el evento como el espacio de negocios de Cajamarca como Región e incorpore a otras regiones del Norte del país. Es así que una de las prioridades establecidas para que el evento gane institucionalidad y se perdure en el tiempo como un evento del mayor relieve es conformar una comisión organizadora que perdure año a año. De este modo, las comisiones organizadoras de los años 2006 al 2008 permanecieron aproximadamente con los mismos miembros:

- Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.
- Gobierno Regional de Cajamarca.
- Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Programa Mi Empresa (conocido como PROMPYME hasta el año 2006.)
- PDP Cajamarca.
- Recursos SAC.
- Minera Yanacocha (reincorporado desde el 2007.)
- Universidad Privada del Norte (incorporada el 2007.)
- CONFIEP (incorporada desde el 2007.)

A partir del año 2008, cuando la Cámara de Comercio propuso la iniciativa de elevar el evento de las Jornadas de Negocios a una instancia macro regional, la Comisión Organizadora facilitó el apoyo para la constitución de una instancia organizadora macro regional sobre la base de la Federación de Cámaras del Norte, que integra a seis cámaras de comercio, con el propósito de dar mayor relevancia a los eventos de

negocios del norte del país, tomando en cuenta el carácter rotativo que tendría el evento a partir de dicho año.

Es así que la comisión organizadora macro regional integra a:

- Cámara de Comercio de Amazonas.
- Cámara de Comercio de La Libertad.
- Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.
- Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque.
- Cámara de Comercio y Producción de Piura.
- Cámara de Comercio y Producción de Tumbes.
- CONFIEP.

Esta instancia macro regional, no ha desvirtuado a la Comisión Organizadora de Cajamarca, cuyas actividades se reactivarán en los años en que Cajamarca sea sede del evento de la FEDECAM Norte.

Operativamente la Comisión Organizadora tiene la función de definir el cronograma de actividades o estructura básica que van a caracterizar las Jornadas, en lo referente a la organización, como por ejemplo tener una aproximación del mercado al cual van a apuntar, los recursos con los cuales se va contar y cómo administrarlos para conseguir las metas que la misma fije.

Esto sin duda trae aparejado una distribución de actividades (Sub-Comisiones), con roles bien definidos y alcances de tareas, como por ejemplo, quienes van a ser los operadores técnicos, quienes van a manejar los patrocinios y auspicios, así como los responsables del manejo presupuestal. Estas son las Sub-Comisiones con las que siempre hemos trabajado:

Sub- Comisión Seminario Empresarial: Encargada de convocar y asegurar la presencia de los expositores, establecer los términos de

referencia de los expositores, las instrucciones de los facilitadores y moderadores, garantizar el eficiente funcionamiento de la logística de las visitas de los expositores (pasajes, alojamiento, transporte), conseguir los refrigerios y la atención a los invitados.

Sub- Comisión de Prensa Promoción: Encargada de la organización del lanzamiento del evento y las conferencias de prensa, elaboración de la folletería que refleje y promocióne el evento: trípticos, afiches, volantes (edición, diseño e impresión). Contando con estos elementos y eventualmente con notas de invitación, se realiza el *mailing* a toda la base de datos de empresas con las que se cuenta. También se “cuelga” la información en todas la páginas web de las empresas/instituciones que conforman la Comisión Organizadora.

También se encarga de los contactos para la realización de las entrevistas a los organizadores en la radio, televisión y emisión de notas de prensa.

Sub- Comisión de Logística y Materiales: Encargada de gestionar el local y la adecuación de sus instalaciones, de conseguir los equipos y mobiliario, de obtener e imprimir los materiales didácticos de las Jornadas Empresariales (carpetas, programas, fotocopias de exposiciones), reclutar y capacitar al personal involucrado (operadores de Jornadas y maestro de ceremonias), y finalmente la convocatoria, control y registro de los participantes (administrar la base de datos, distribución de trípticos y cartas de invitación, llamadas de confirmación, registro e identificación de participantes).

Sub-Comisión de Auspicios y Patrocinios: Encargada de la consecución de Auspicios y Patrocinios así como la elaboración y monitoreo del presupuesto. A partir del año 2006 se cambió el diseño de la estrategia para el aporte privado, se diferenció entre patrocinio y auspicio para distinguir el monto del aporte monetario. Aquellas instituciones que

financiaban montos superiores a S/. 3,000 fueron consideradas patrocinadores, por montos inferiores, auspiciadores.

Sub- Comisión Técnica Feria de Productos y Rueda de Negocios: Encargada de la inscripción/venta de la Rueda de Negocios, donde la ficha de inscripción es el insumo principal, elaboración del Catálogo de Ofertas y Demandas, operatividad del software para la elaboración de las citas de negocios entre los participantes y la vigilancia, control y atención de participantes durante la Jornada de Negocios.

Elaboración del *lay out* de la Feria de Productos, distribución de stands y control y atención a los empresarios participantes de la Feria.

El operador técnico de las jornadas de negocios

Durante las primeras cuatro ruedas de negocio (2003 al 2005) Recursos SAC actuó como operador técnico de las jornadas de negocios. Durante el PDP Cajamarca, esta responsabilidad ha sido compartida también con Swisscontact.

Las responsabilidades del operador técnico de las jornadas de negocios se orientan a:

- Elaboración del plan general de organización de las diferentes etapas de la organización de las Jornadas de Negocios y proponerlo para la aprobación de la Comisión Organizadora.
- Desarrollar las funciones de secretaría técnica de la Comisión Organizadora, lo cual implica también llevar el registro histórico de las actas de reunión.
- Coordinar con las sub comisiones de trabajo la ejecución de las actividades comprometidas como parte del plan aprobado.
- Monitorear los indicadores de avance de actividades.

- Facilitar y realizar las gestiones para consolidar los patrocinios y auspicios.
- Realizar la inscripción de empresas y activación de contrapartes.
- Gestionar las inscripciones en el software de rueda, edición de catálogos, solicitud de citas, armado de rueda.
- Capacitación a empresarios, promotores de rueda y operadores de jornadas.
- Dirigir la rueda de negocios y registrar los avances y resultados de las negociaciones.
- Realizar el seguimiento de los resultados hasta dos meses de realizada la rueda de negocios.
- Elaborar el informe final para presentar a la Comisión Organizadora y los medios de prensa.

Los promotores de rueda

Son los encargados principalmente de la venta de la Rueda, es decir, de la inscripción de las empresas en la región o espacio geográfico que se asigne. Adicionalmente, se suele asignar la consecución de patrocinios y auspicios.

El perfil para seleccionar a promotores de rueda debería responder a los siguientes criterios:

- Tener un gran nivel de compromiso, entusiasmo, dinamismo y responsabilidad.
- Habilidad para saber escuchar y ser empático
- Saber interactuar con todo cualquier tipo de personas
- Encontrar clientes y determinar necesidades y deseos de los clientes.
- Fuerte orientación a los resultados.
- Facilidad para acceder y construir redes de contactos.

Los operadores de jornadas

Las funciones de un operador de jornadas son las siguientes:

- En la rueda de negocios:
 - Facilitar el registro de los participantes en la Rueda de Negocios, lo que implica entrega de credenciales y agenda de entrevistas.
 - Presentar a los empresarios y ubicarlos en las mesas que les corresponden (es necesario tener en cuenta que en las mesas móviles, es decir en aquellas donde un empresario no está fijo, en cada turno se renuevan las personas que las ocupan). Las únicas empresas que tienen mesas fijas son las llamadas "niñas bonitas"¹⁷.
 - Recordar a los empresarios la finalización de su turno.
 - Lograr que los participantes proveen información para llenar la Hoja de Resultado de Cita, antes de que se retiren de las mesas.
 - Indicar, a los empresarios que necesitan tiempo complementario de la reunión, la ubicación de mesas vacías para que continúen.
 - Comunicar al Director de Rueda, cuando haya un empresario que no llegó su contraparte, para que se tome las medidas correctivas (perifonear al empresario faltante, buscar que negocie con otra empresa).
- En la feria de productos y empresas:
 - Brindar facilidades y apoyo logístico para la instalación de los *stands* de exhibición.
 - Contribuir a la información del público asistente sobre la ubicación de los expositores.

¹⁷ Se denomina "niñas bonitas" a las empresas más demandadas, que por el volumen de solicitudes de entrevistarse con ellos que tienen, se les asigna una mesa fija, para todos los que quieran entrevistarse con ellos lo puedan hacer. El ingresar todas las solicitudes de entrevistas con ellos sobrepasaría el tiempo de duración de la Rueda.

- Contribuir al registro de participantes en la feria de productos.
- Contribuir al registro de transacciones comerciales que se realizan en la feria de productos.
- En el seminario empresarial:
 - Facilitar el registro y entrega de materiales a los participantes.
 - Escotar y ubicar a los conferencistas y expositores.
 - Contribuir con la recepción de preguntas del público asistente.

Adicionalmente, en las ocasiones donde se ha realizado la entrega física de catálogos de oferta y demanda, los operadores de jornada han colaborado con esta actividad, que solía realizarse el día anterior de la Rueda de Negocios. Sin embargo, la tecnología y la necesidad de tener una mejor organización, ha facilitado la entrega virtual de catálogos.

Hasta las Jornadas del año 2005, la función de operadores de jornadas era tercerizada a una empresa, lamentablemente, la poca experiencia de dicha empresa y la retroalimentación negativa de los empresarios obligó a ser más proactivos en la utilización del personal para estos apoyos. Como consecuencia el PDP Cajamarca propuso un mayor acercamiento del mundo empresarial al ámbito académico, por lo que esta función ha sido asumida por alumnos de los últimos ciclos Universitarios, que se inscriben voluntariamente para apoyar en el desarrollo de las actividades descritas.

Este acercamiento entre el PDP Cajamarca, el mundo empresarial y las universidades se ha sostenido en el periodo 2006 - 2007, con la Universidad Privada del Norte; y el año 2008 con la Universidad San Martín de Porres. En todos los casos se ha firmado un convenio de colaboración con las Universidades, generando garantías para la participación de los alumnos, generar sinergias institucionales y sobre todo garantizar un adecuado apoyo a los participantes de cada actividad de las Jornadas.

Lo último se facilita a través de tres capacitaciones, complementarias entre sí. Donde se realiza una evaluación de las habilidades de cada operador, para de acuerdo a ellas perfilarlos a las actividades arriba descritas. La Tabla No. 9 presenta los temas centrales tratados en cada capacitación.

Aproximadamente se trabaja con 40 operadores y lo usual es que en el evento central, es decir en la Rueda de Negocios participen todos. Los cuales, al finalizar las Jornadas se entrega un certificado por su participación, adicionalmente la Comisión Organizadora cubre su movilidad y alimentación durante los tres días que dura el evento.

Los Jefes de equipo

Son personas que provienen del grupo de operadores de jornadas, quienes, durante las capacitaciones, han destacado por sus habilidades de liderazgo y ascendencia sobre sus compañeros, por lo cual se les asigna roles de supervisión, control y capacidad de solución de problemas en los tres eventos que integran las Jornadas.

Durante la realización de la Rueda de Negocios, en función a la zonificación previa que se hace del recinto de Rueda, cada Jefe de Equipo monitorea el desempeño de tres o 4 operadores de jornadas, que en términos físicos abarca entre 8 y 10 mesas de negociación.

El Jefe de equipo debe estar permanentemente en comunicación con el Director de Rueda, para que se garantice que los empresarios no se queden sin entrevistas y sobre todo para facilitar las negociaciones en los tiempos determinados.

Tabla N° 8
Temática de la capacitación a operadores de jornadas

Capacitación N°	Temario
1	Presentación sobre las Jornadas Empresariales Video Rueda Beneficios para los operadores participantes en las Jornadas ¿Qué es un operador de Jornadas Empresariales?, funciones que cumplen Metodología y el Proceso de la Rueda de Negocios El llenado de la ficha de inscripción
2	Dinámica; Supervivencia en La Luna Resolución de la dinámica en tres grupos En base al resultado de la dinámica, se eligieron 7 jefes de grupo y se conformaron 3 grupos de trabajo: 1) Catálogos y Solicitudes; 2) Seminario y 3) Instalación Feria y Rueda
3	Presentación de vídeo: errores frecuentes del operador Resolución de cuestionario sobre vídeo Delimitar responsabilidades de jefes de grupo y de operadores

El director de rueda

Las funciones del operador de rueda se orientan al correcto desarrollo de la Rueda de Negocios, promoviendo el mejor ambiente para el cierre adecuado de las transacciones.

Dentro de las actividades que realiza se encuentran:

- La distribución y numeración de las mesas, la zonificación del recinto de rueda.
- Asignación de las correspondientes mesas a los operadores de jornadas y de las correspondientes zonas a los jefes de equipo.
- La distribución adecuada de todo el material impreso (agendas de entrevistas y hojas de resultados de citas).
- Gestionar de manera anticipada la instalación de un equipo de sonido adecuado para el perifoneo de participantes¹⁸.

¹⁸ La experiencia ha demostrado que los parlantes pequeños, tipo monitores, ubicados en diferentes zonas del recinto de rueda son los que mejor desempeño tienen para evitar interrupciones a las personas que están negociando.

- Brindar información a los asistentes para su ubicación y encuentro con su contraparte.
- Armar citas de negocios en función a las necesidades que los propios participantes van manifestando.
- Orientar las citas al cumplimiento del horario planeado.

El Proceso de la Rueda de Negocios

Pre-Rueda

Elaboración de la propuesta técnica económica

La Pre-rueda se inicia con la elaboración de una propuesta técnica económica del evento macro, es decir de las Jornadas de Negocios, esta propuesta debe definir las orientaciones estratégicas de las Jornadas, las temáticas del Seminario Empresarial, metas sobre empresas participantes (locales y foráneas), costo de inscripción tanto para la Rueda como para la Feria, metas de patrocinios y auspicios y el presupuesto detallado por propuesta de fuentes y usos.

También se abarca los mecanismos de difusión a utilizar, el plan de comunicaciones y los principales aspectos operativos: Fechas, lugar y cronograma de trabajo.

Discusión, ajuste y aprobación de la propuesta por la Comisión Organizadora

Para esta labor se suele remitir con anticipación el plan detallado a los correos electrónicos de cada representante, con la correspondiente convocatoria, con el propósito de facilitar la discusión y ajustes correspondientes.

Durante la sesión de la Comisión el Operador Técnico realiza una exposición de lineamientos generales de la propuesta, por cada uno de

los puntos detallados anteriormente, a partir de los cuales se recoge los aportes de los diferentes miembros, buscando generar consensos sobre cada aspecto. Como consecuencia, para cerrar la sesión el Operador Técnico sistematiza los acuerdos para la correspondiente aprobación e incorporación a la propuesta generada.

El plan aprobado, constituye la ruta crítica para los siguientes seis a ocho meses de organización. Dicho plan se transforma en un tablero de control y listas de verificación, con lo cual se monitorea todo el proceso, pero al mismo tiempo, para rendir cuenta de los avances a la Comisión Organizadora.

El lanzamiento de las Jornadas de Negocios

Es un evento en el cual se difunde a la prensa y a la comunidad en general la futura realización del evento: Jornadas de Negocios, los lineamientos estratégicos, las fechas y el lugar de realización. Pero a partir del año 2006, se ha orientado también a atraer la atención de los potenciales patrocinadores que sostendrán económicamente el evento.

Como la experiencia de las Jornadas de Negocios nació en Cajamarca, el lanzamiento siempre se ha realizado en el auditorio de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca. A excepción del año 2008, que por tratarse de un evento macro regional se hicieron lanzamientos regionales en Cajamarca, Chiclayo y Trujillo, en las correspondientes Cámaras; más un lanzamiento nacional en las sedes de CONFIEP CAPECO de la ciudad de Lima.

Previo a la realización del lanzamiento hay una serie de coordinaciones previas que debe estar bien afinadas:

- Imprimir banderola de las Jornadas de Negocios.

- Envío de base de datos a gremios empresariales y gobiernos regionales para convocatoria.
- Redacción e impresión de invitaciones.
- Envío por correo físico de invitaciones, con la correspondiente confirmación telefónica.
- Convocatoria a medios de prensa.
- Confirmación de invitación a potenciales patrocinadores y auspiciadores.
- Preparación del Power Point para el lanzamiento.
- Preparación de la nota de prensa incluyendo logo de los organizadores.
- Aspectos Logísticos: banderola de las Jornadas, de los organizadores, equipos multimedia, refrigerios, brindis, filmadora y cámara fotográfica.
- Planeación y seguimiento del rebote en la prensa escrita, radial y televisiva.

Fotografía N° 9
Lanzamiento de Las Jornadas en la Ciudad de Lima en el
Auditorio de la Cámara Peruana de la Construcción CAPECO y CONFIEP



Ing. Otto Zoeger Navarro, Presidente de la Cámara de Comercio y Producción de Lambayeque; Jaime Cáceres Sayán, Presidente de CONFIEP; Carlos Sánchez Delgado, Gerente General de la Cámara de Comercio y Producción de Piura; y Emperatriz Campos Saldaña, Vicepresidenta de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca.

La Búsqueda de patrocinadores y auspiciadores

Esta actividad se concentra principalmente en la consecución del financiamiento complementario del evento, donde el trabajo del operador técnico, los miembros de la Comisión Organizadora y los promotores de rueda que se convocan, responden a una estrategia de beneficio - costo¹⁹ para atraer instituciones públicas y privadas que colaboran con aportes monetarios, gestión y canje como: fotocopias, gigantografías, pasajes aéreos, refrigerios y transporte, entre otros.

A las empresas y/o instituciones aliadas se les facilita la promoción de su marca en todos los eventos, publicaciones, y material gráfico que genera una actividad de esta dimensión. Desde el año 2007 se realizó una diferenciación presupuestal entre patrocinio y auspicio²⁰:

- Patrocinio: Apoyo con dinero, bienes y/o servicios por un monto mayor o equivalente a S/.3,000.00. En compensación, tendrán menciones en todo el material gráfico impreso y en todas las actividades que acarrea los eventos de las Jornadas de Negocios, así como posibilidad de escoger un *stand* de exposición en la Feria de Productos. En algunos casos, por conveniencia se ha cedido espacios para exponer en el Seminario Empresarial.
- Auspicio: Apoyo con dinero, bienes y/o servicios por montos menores a S/.3,000.00. En compensación, tendrán menciones publicitarias en el material gráfico. También tendrán acceso a un *stand* de exposición dentro de la Feria de Productos, pero sin posibilidad a escoger la ubicación. Sin embargo, la comisión organizadora siempre ha garantizado una adecuada distribución.

¹⁹ Las Jornadas de Negocios está posicionada como el evento empresarial más importante de la Región Norte del Perú, y las empresas importantes quieren tener presencia con su(s) marcas y productos.

²⁰ A pesar de que para el diccionario de la Real Academia Española, ambas palabras son sinónimas.

El Levantamiento de las ofertas y demandas locales

Las actividades que se realizan se relacionan a la promoción y difusión, así como el levantamiento de las ofertas y demandas de las empresas locales, utilizando como instrumento básico la Ficha de Inscripción.

La estrategia que se suele utilizar es partir de base de datos de referencia, como son los padrones de asociados a la Cámaras o los directorios de ruedas anteriores, ya que ambos concentran las empresas que demuestran mayor proactividad para participar en los eventos.

Por lo general los dos primeros meses del levantamiento de ofertas y demandas se dedican a la inscripción de empresas locales. A partir de ello, se edita un primer Catálogo de Ofertas y Demandas, con lo cual se pasa a lo que se denomina la activación de contrapartes comerciales, lo cual se realiza en otras regiones o países. Como se puede deducir el Catálogo ayuda a generar interés en la participación de las empresas foráneas y a ubicar técnicamente los contactos para cerrar la mayor cantidad de negocios durante la Rueda de Negocios.

Una de las actividades claves en este proceso se aboca a la captación de empresas locales inscritas, con el propósito de asesorar la presentación de ofertas para su incorporación en las cadenas de abastecimiento de grandes empresas; por ello es muy importante brindar una adecuada asistencia técnica en el llenado de las fichas de inscripción.

La edición de catálogos

Como se menciona en el acápite anterior, las fichas de inscripción constituyen el insumo básico para la edición de los catálogos de ofertas y demandas, instrumento fundamental para la activación de contrapartes y la Rueda. Esto último se optimiza en la medida en que en los catálogos vayan registrando empresas interesantes, es por eso que

al levantar la oferta local se tiene que poner especial énfasis en ubicar lo más atractivo de la Región, así como las nuevas oportunidades.

Los catálogos tienen una vigencia de cuando menos seis meses, de suerte que estos instrumentos si se realiza un seguimiento permanente permite contar con un instrumento que sigue vendiendo después de la rueda y acompañando el mejoramiento continuo de la empresa que se explicita también en ediciones posteriores de los catálogos.

La edición de los catálogos se hace con el soporte de BID-INTAL y el MS ACCESS, cuya organización puede darse con los siguientes criterios:

- Por regiones o países
- Por sectores económicos.
- Por tamaño de empresas
- Por tipo de oferta o demanda.
- O con alguna combinación de los criterios anteriores.

Búsqueda de contrapartes

Como actividad de Pre-Rueda: se trata del trabajo con:

- Desarrollo de contactos con empresas que aún no han participado en la Rueda de Negocios, pero que calzan con las ofertas y demandas locales. Estos se trabajan en primer lugar con directorios especializados, llamadas telefónicas y visitas personalizadas, hasta lograr la inscripción y aparición en el catálogo de la Rueda.
- Búsqueda y “activación” de contrapartes externas para que puedan encontrarse con las empresas demandantes durante la Rueda. Para la búsqueda de “contrapartes” o empresas de fuera de Cajamarca, se utiliza todas las fuentes secundarias disponibles: Internet, guías telefónicas, revistas especializadas, referencias y otros. Lo que se pretende es asegurar la existencia de contrapartes para que aumente la probabilidad de cierres de negocio.

La capacitación a empresarios

La Comisión Organizadora, como institucionalidad rectora y de orientación estratégica de las Ruedas de Negocios, ha tenido la preocupación permanente de incrementar las posibilidades de cerrar negocios para quienes participan por primera vez, en tal sentido las capacitaciones a los empresarios cobra la mayor importancia.

En los tres años de operación de ruedas de negocios por el PDP Cajamarca, se ha tenido una participación promedio de 55 empresas, en su mayoría aquellas que participan por primera vez, teniendo como resultado la posibilidad de maximizar las posibilidades de cerrar negocios.

En la Tabla N° 9 se describe la temática de las capacitaciones a empresarios a las capacitaciones. En el siguiente cuadro se presentan los temas de las capacitaciones.

Tabla N° 9
Temática de la capacitación a empresarios inscritos en la rueda de negocios

Capacitación N°	Temario
1	¿Qué es la Rueda de Negocios? y los beneficios para las empresas participantes. Metodología de la Rueda de Negocios El Proceso de la Rueda de Negocios El llenado de la Ficha de Inscripción ¿Cómo elaborar un folleto institucional
2	Publicidad: Herramienta fundamental para la negociación en una Rueda de Negocios ²¹ . Caso: Negociación Compra-Venta (Contexto Rueda) Simulación de caso Negociación compra-venta a cargo de dos empresarios presentes.
3	Presentación de caso video: errores frecuentes en la presentación y en la negociación de los empresarios, con cuestionario de preguntas y plenaria respectiva. Síntesis de los aspectos claves para la negociación. Presentación Catálogo de oferta y demanda. Presentación de solicitud de entrevistas. Presentación Feria de Productos y acondicionamiento de stands por cada una de las empresas participantes en la feria.

²¹ Para este tema se ha contado con el apoyo de empresas especializadas en publicidad como Advans Perú, Publisery Aelus Publicidad.

La rueda de negocios

La rueda simplifica y potencializa el enlace y la tarea del hombre de negocios, consecuentemente el cierre de inscripciones se produce una semana antes del evento, con el propósito de realizar una minuciosa revisión del Catálogo Final de Ofertas y Demandas, con el propósito de remitirlo virtualmente cinco días antes de la reunión, con lo cual se contribuye a que los representantes de los participantes lo revisen con detenimiento para proponer sus solicitudes de entrevistas.

Cabe mencionar que junto con la distribución virtual del Catálogo, se remite la solicitud de entrevistas, la misma que es retornada por correo electrónico dentro de las siguientes 48 horas. Este seguimiento implica un esfuerzo importante por parte del Operador Técnico para garantizar que todos los participantes remitan dicho documento, el cual constituye el insumo para el armado de la rueda de negocios.

El armado de la Rueda y agendas de entrevistas

Identificar de manera rápida y segura los contactos que son conveniente para cada participante es la tarea más importante de todo el proceso, esto implica optimizar la cantidad de encuentros que pueden realizarse en un breve espacio de tiempo, usualmente, cinco horas, distribuyendo los encuentros entre los participantes, de manera tal que cada una logre cubrir sus expectativas; esto implica manejar simultáneamente la agenda de varios centenares de personas.

Una tarea de esa magnitud puede realizarse sistemáticamente en un tiempo muy corto si se dispone de un programa de computación adecuado (como el INTAL). El mismo que debe tener esencialmente las siguientes funciones:

Producir listas ordenadas de empresas participantes con sus datos.

“Sistematización del Componente de Enlace Comercial”

Compatibilizar las entrevistas que los participantes desean mantener, haciendo óptimo el número de entrevistas posibles en el tiempo y espacio disponible.

Preparar los listados con las agendas de cada empresa participante.

Un cuadro resumen en el que figuran todas las entrevistas.

Listas de entrevistas por mesa, para los operadores de Jornadas.

Fotografía N° 10
Empresarios negociando en Rueda de Negocios
FEDECAM NORTE, Chiclayo 2008



Durante las Ruedas de Negocios operadas por el PDP Cajamarca, se ha complementado la función del INTAL con una innovación que ha respondido a la demanda de las empresas más solicitadas:

- En un inicio, a las empresas más solicitadas o “niñas bonitas” por su característica de compradoras, se les ha asignado una mesa fija para

que atiendan por turno de llegada a las empresas con las que se querían reunir. Esto causó malestar porque no dio prioridad a las reuniones que estas empresas planteaban, lo cual implicó resistencias para participar en las siguientes ruedas.

- La respuesta del PDP Cajamarca fue trabajar en paralelo con INTAL en la estructuración de una agenda priorizada para las “niñas bonitas”, de modo tal que se atienda a sus solicitudes en las dos horas y media iniciales de la Rueda.
- Se mantuvo la característica de mesa fija, para facilitar la concreción de la agenda y se distribuyó a las empresas solicitadas un anexo con los horarios de cita concedidos por las “niñas bonitas.”

Esta innovación implicó un aumento importante en el valor de las transacciones cerradas, de US\$ 2.4 millones a US\$ 4.7 millones, donde las “niñas bonitas” fueron los compradores por excelencia. Al mismo tiempo se eliminaron las resistencias sobre la participación y se aumentó la disposición para atender a otras empresas que solicitaron reunirse con ellas.

La distribución del recinto de Rueda y de operadores de Jornadas

Para dimensionar el espacio y el mobiliario requerido debe de hacerse un pronóstico del número de entrevistas que se celebran simultáneamente. Esto depende de los siguientes factores:

- Número total de entrevistas, cuya información la emite el software INTAL luego del ingreso de las solicitudes de entrevista.
- Tiempo disponible para la Rueda de Negocios. Por lo general se ha trabajado con cinco horas, pero este tiempo puede variar en función de las características organizacionales.
- Duración de cada entrevista. El PDP Cajamarca ha programado reuniones de 20 minutos por entrevista y 5 minutos para

desplazamientos, sin embargo, esto también es ajustable a las características organizacionales.

Con estas premisas, puede estimarse la cantidad de mesas de que se deberá disponer para la celebración de la Rueda de Negocios. Para el cálculo de las mesas a instalar se aplica la siguiente fórmula²²:

$$\text{Cantidad de Mesas} = \frac{(\text{E.P.}) \times (\text{E.E.}) / 2}{(\text{E.H.}) \times (\text{T.H.})}$$

Donde:

(E.P.): Empresas Participantes o estimación de la cantidad total.

(E.E.): Entrevistas por empresa o estimación del promedio de entrevistas que cada empresa debería tener durante la Rueda.

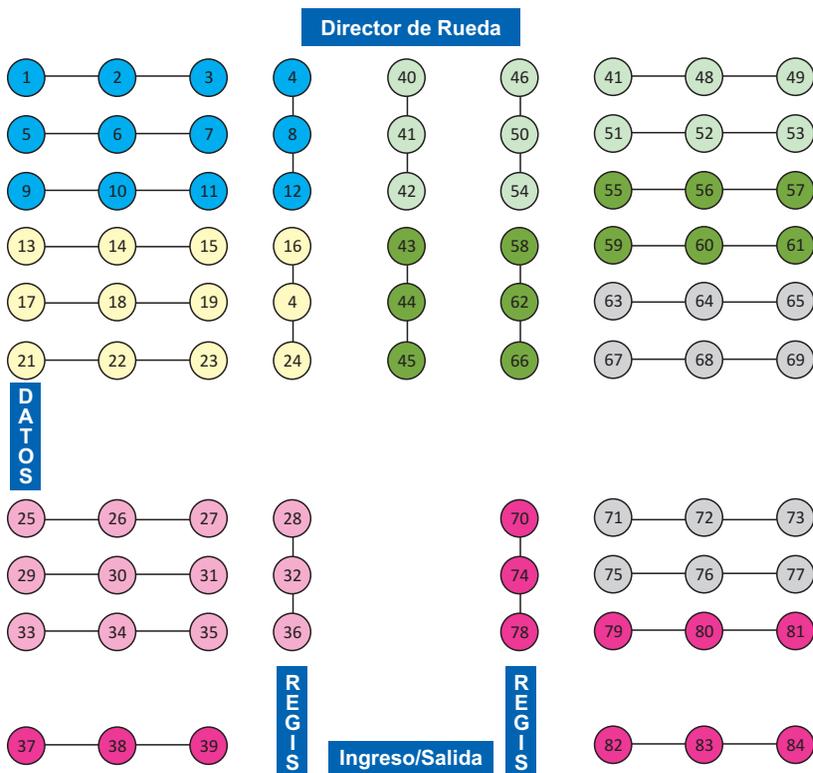
(E.H.): Entrevistas por Hora o cantidad de entrevistas que podrán realizar en una hora.

(T.H.): Total de Horas de duración de la Rueda.

(E.P.): se multiplica por (E.E.) y se divide por 2, ya que en cada entrevista hay dos empresas involucradas. Este resultado luego se divide por la multiplicación de (E.H.) x (T.H.), que representa el tiempo máximo disponible para desarrollar la Rueda de Negocios.

²² Esta fórmula ha sido tomada del Manual de Rueda de BID INTAL, proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo.

Fotografía N°11
Distribución del local de Rueda y de los Operadores de Jornadas



La recepción de empresas

Es necesario consignar un lugar y horario preciso para esta actividad, tal como se puede apreciar en la Fotografía No. 11, a cada costado se acondicionó una mesa grande, con la asistencia de 4 operadores de jornadas en cada una de ellas. En este lugar se entrega las acreditaciones (*fotocheck*) a los participantes y su correspondiente agenda de entrevistas.

Para asegurar una adecuada recepción de las empresas, se requiere sostener una buena comunicación previa para garantizar la puntualidad en la inscripción, que coadyuve al inicio puntual de la Rueda de Negocio. Así también, una buena organización en la catalogación de credenciales y agendas. Por lo general, el criterio mejor a funcionado es catalogar por razón social de la empresa.

El desarrollo de la Rueda

Las primeras entrevistas suelen iniciar a las 9.00 am y, tal como se menciona párrafos arriba, dura 20 minutos, luego se dispone de 5 minutos para desplazarse hacia su otra entrevista. En promedio se puede afirmar que cada empresa tiene un mínimo de 3 entrevistas y un máximo de 12²³.

Con respecto a las empresas más demandadas (niñas bonitas), conforme se ha ido ganando experiencia año a año en la organización de las Ruedas de Negocios, se han ido agregando instrumentos de operación buscando mejorar los controles, medir los avances y principalmente buscando como conseguir que las empresas optimicen su participación en las Jornadas: es decir hacer más y mejores negocios.

El director de Rueda y los Jefes de Equipo juegan un rol importante para ayudar a que las empresas ubiquen sus contrapartes con tiempo, así como para facilitar citas no programadas, en función de los intereses de los participantes.

El desarrollo de la rueda, también implica el registro de las hojas de resultados de cita y su correspondiente vaciado en el formato de

²³ En forma adicional se producen muchas más citas de negocio extra rueda, que se conciertan directamente entre las empresas asistentes.

resultados de la Rueda. Se ha diseñado un formulario con filtros sensibles en MS Excel para contabilizar de cada una de las citas de negocios, lo que permite al Operador Técnico, tener un censo completo del resultado de las negociaciones, permitiendo dar avances en cualquier momento.

El procesamiento ha permitido entregar resultados a la prensa a los 30 minutos de concluida la Rueda, a los cuales se han denominado “resultados a boca de urna”, debido a que identifica claramente cada uno de los negocios cerrados y en proceso.

Con estos resultados se elabora la nota de prensa de cierre para la distribución a los medios de prensa y el correspondiente rebote comunicacional.

La Nota de Prensa de Cierre

Es un documento comunicacional que se redacta con los aspectos más relevantes de las Jornadas de Negocios.

- Fechas de los eventos.
- Miembros de la comisión organizadora.
- Aspectos más resaltantes de cada actividad: Personalidad que inauguró el evento, ponencias de empresas exitosas, empresas expositoras en la Feria de Productos.
- Resultados de la Rueda de Negocios. La Tabla No. 10 muestra los resultados de la Rueda de Negocios del 2008.

Tabla N° 10
Resumen de Resultados de la Rueda de Negocios FEDECAM Norte
emitido el mismo 9 de agosto de 2008

Número de citas	Situación	Mónto en Soles	Monto en US\$	Total US\$
16	Cerrados	50,400.00	2,035,565.00	2,052,944.31
300	En Proceso	21,784,986.00	21,604,400.00	29,116,464.14
262	No cerraron	-	-	-
578		21,835,386.00	23,639,965.00	31,169,408.45

Seguimiento de Rueda

En esta etapa se hace el seguimiento de los negocios hasta conseguir los cierres de las transacciones efectuadas en la Rueda y de los que quedaron consignadas como negocios en proceso. Usualmente demanda dos meses, aunque este plazo es fijado por la Comisión Organizadora al aprobar la propuesta técnico-económica y tomando en cuenta la disponibilidad de recursos financieros. La periodicidad del seguimiento es primera a los 30 y 60 días.

La metodología se base en lo que se denomina “información de cita”, la cual consiste en:

- A partir de la base de datos que contiene la información de los resultados de cita, se hace un filtrado por negocios cerrados y en proceso, para lo cual la información relevante es la siguiente:
 - Código de mesa
 - Código de cita
 - Código de empresas participantes
 - Resultado de la cita: cerrado, en proceso, no cerrado y ausente, además para los casos de cerrado y en proceso, la transacción y el monto.
- A continuación se ordena la información por razón social de la empresa consignada como compradora.

- Seguidamente, utilizando el directorio de rueda se realizan llamadas telefónicas a las representantes de las empresas involucradas que participaron en la Rueda para averiguar la situación de los negocios en referencia.
- La información es contrastada con el listado de empresas vendedoras para verificar la información.
- En el caso de negocios complejos, el Operador Técnico suele solicitar información escrita del negocio para reportarlo como cerrado. En muchos casos, este seguimiento implica realizar visitas individuales para mantener la confidencialidad de la información que se proporciona.
- Luego de cada seguimiento se actualiza la base de datos de resultados con los siguientes datos:
 - Código de empresas participantes.
 - Identificación de empresa compradora y vendedora.
 - Tipo de negocio.
 - Situación del negocio.
 - Si el negocio ha cerrado, se registra el valor de la transacción en la moneda correspondiente.

La base de datos actualizada permite generar diversos reportes para difundir la información de los resultados, los cuales son los siguientes:

- Reporte general, que incluye:
 - El número total de transacciones, segmentadas por cerradas, en proceso y no cerradas, con los correspondientes montos involucrados.
 - Reporte sectorial, que incluye el número de transacciones cerradas y los montos involucrados por sector económico.
 - Reporte geográfico, que incluye el número de transacciones por región geográfica y los montos involucrados, el cual se incluyó a partir de 2008, con la rueda de negocios de FEDECAM Norte.

- Reporte por empresa, que incluye el número de transacciones cerradas por empresa y los montos involucrados. Este se mantiene como reporte confidencial para la comisión organizadora, con el propósito de garantizar la seguridad de las empresas involucradas.

Las notas y ruedas de prensa del seguimiento

La elaboración de estos documentos está a cargo del Operador Técnico y en estrecha coordinación con la Comisión Organizadora. Están dirigidos los periodistas y los medios de comunicación a quienes representan con la intención de difundir los resultados.

El objetivo de la comunicación es que la comunidad en general comprenda la importancia de la dinámica que se genera alrededor de este tipo de eventos, que al mismo tiempo coadyuvan a la sostenibilidad de los negocios locales y los empleos que estos generan.

Las características de la nota de prensa se detallan a continuación:

- Número de transacciones cerradas.
- Monto de las transacciones cerradas.
- Sectores económicos que tuvieron mejor performance en el cierre de transacciones.

Para la distribución de la mencionada nota se convoca a toda una Rueda de Prensa a través de las Cámaras de Comercio, la cual se ilustra en una presentación adecuada, para que los periodistas puedan profundizar en los temas que esto conlleva.

El informe final

Es un documento estructurado que el Operador Técnico elabora luego del cierre del seguimiento, con el cual rinde cuentas a la Comisión Organizadora, sobre las metas propuestas, así el desempeño en la ejecución de las actividades.

Los principales temas que aborda se detallan a continuación:

- Antecedentes de las Jornadas de Negocios.
- Evaluación sobre el cumplimiento de las orientaciones estratégicas de las Jornadas de Negocios
- Metodología empleada para la Pre- Rueda y la Activación de Contrapartes.
- Principales aspectos operativos programados y ejecutados.
- Actividades realizadas.
- Resultados de las Jornadas de Negocios.
- Conclusiones.
- Lecciones aprendidas y perspectivas para el siguiente año.

Resultados de las Ruedas de Negocios

Es importante señalar que la calificación de los resultados responde a ciertas subjetividades, en la medida que el horizonte de tiempo empleado para el seguimiento de las ruedas no ha sido constante: Durante las tres primeras Ruedas el seguimiento fue de tres meses, desde el 2006 el periodo de tiempo se acortó a dos meses.

Aún así, más allá de la discusión de cuáles son los plazos más adecuados, el valor acumulado de los mismos durante los seis años, 2003-2008, es contundente, ya que según lo expuesto en la Tabla No. 11 este valor alcanza a **US\$ 21.3 millones**, con participación creciente de las empresas regionales.

Tabla N° 11
Resultados de las Ruedas de Negocios

Evento	Resultados de Ruedas	
	Número de Transacciones	Valor de transacciones (en US\$)
Rueda de Negocios 2003	46	406,535
Rueda de Negocios 2004	39	1'411, 300
Rueda de Negocios 2005	29	2'211, 349
Rueda de Negocios 2006	117	4'724,264
Rueda de Negocios 2007	92	4'267,167
Rueda de Negocios 2008	56	8'311,402
Total	376	21'332,017

Los resultados cuantitativos alcanzados son complementados por otros resultados de carácter cualitativo, como los siguientes:

- La promoción de alianzas estratégicas entre empresas y sectores productivos, y el desarrollo de acuerdos de complementación horizontal y vertical, así como de cooperación industrial y tecnológica.
- El mejor conocimiento de la calidad, diversidad y ventajas comparativas y competitivas de la oferta Cajamarquina, es decir, en definitiva, el fortalecimiento de la estructura productiva regional, su diversificación comercial y tecnológica, el hermanamiento directo de proveedores y usuarios, y la incorporación de un mayor valor agregado comunitario.
- La generación resultante de nuevos negocios y oportunidades empresariales, a nivel tanto micro- como macroeconómico, en el marco del mercado regional del norte.

Tabla N° 12
Resultados de las Tres Ruedas de Negocios por Sector Económico

SECTOR	2006		2007		2008	
	Monto Total \$	%	Monto Total \$	%	Monto Total \$	%
Agroindustria	821.895,83	17,40%	127.033,33	2,98%	530.135,59	6,38%
Agropecuarios	616.290,06	13,05%	1.002.116,67	23,48%	667.677,97	8,03%
Alimentos	78.000,62	1,65%	1.264.333,33	29,63%	203.389,83	2,45%
Comunicaciones	149.787,89	3,17%	26.733,33	0,63%	8.193,22	0,10%
Confecciones	0,00	0,00%	3.833,33	0,09%	38.084,75	0,46%
Construcción civil	53.711,18	1,14%	216.300,00	5,07%	2.947.033,90	35,46%
Mantenimiento de Equipos/Maquinaria Pesada/Combustible	299.024,84	6,33%	229.066,67	5,37%	822.389,83	9,89%
Servicio de comercialización	505.681,37	10,70%	365.450,00	8,56%	1.258.393,22	15,14%
Servicios No Financieros	23.742,24	0,50%	190.800,00	4,47%	39.322,03	0,47%
Transporte	37.639,75	0,80%	17.500,00	0,41%	162.601,59	1,96%
Servicios Financieros	2.138.490,68	45,27%	824.000,00	19,31%	1.624.813,56	19,55%
Turismo	0,00	0,00%	0,00	0,00%	9.366,69	0,11%
Total	4.724.264,47	100,00%	4.267.166,67	100,00%	8.311.402,18	100,00%

En la Tabla No. 13 se ha resaltado los seis sectores que tienen mayor participación en las transacciones del conjunto de las ruedas de negocios a cargo del PDP Cajamarca: Servicios Financieros, Construcción Civil, Servicios de Comercialización, Agropecuarios, Alimentos y Agro-industria.

Tabla N° 13
Resultados totales por Sector Económico

SECTOR	2006	2007	2008	Total
	Monto Total \$	Monto Total \$	Monto Total \$	
Agroindustria	821.895,83	127.033,33	530.135,59	1.479.064,76
Agropecuarios	616.290,06	1.002.116,67	667.677,97	2.286.084,70
Alimentos	78.000,62	1.264.333,33	203.389,83	1.545.723,78
Comunicaciones	149.787,89	26.733,33	8.193,22	184.714,44
Confecciones	0,00	3.833,33	38.084,75	41.918,08
Construcción civil	53.711,18	216.300,00	2.947.033,90	3.217.045,08
Mantenimiento de Equipos/Maquinaria Pesada/Combustible	299.024,84	229.066,67	822.389,83	1.350.481,34
Servicio de comercialización	505.681,37	365.450,00	1.258.393,22	2.129.524,59
Servicios no Financieros	23.742,24	190.800,00	39.322,03	253.864,27
Transporte	37.639,75	17.500,00	162.601,59	217.741,34
Servicios Financieros	2.138.490,68	824.000,00	1.624.813,56	4.587.304,24
Turismo	0,00	0,00	9.366,69	9.366,69
Total	4.724.264,47	4.267.166,67	8.311.402,18	17.302.833,31

Es necesario resaltar, que si se junta Agropecuarios, Agroindustria y Alimentos, el monto de negocios cerrados alcanza US\$ 5'310,873.24, superando a servicios financieros. Este resultado demuestra el cumplimiento de una de las orientaciones estratégicas trazadas por la Comisión Organizadora. Que la rueda de negocios articule la oferta rural con la demanda urbana, lo cual contribuye a un mayor dinamismo en el campo y al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones involucradas.

Factores que determinaron el éxito en los resultados

A continuación se detallan los factores claves que constituyen los catalizadores principales de los resultados cualitativos y cuantitativos descritos anteriormente:

- La institucionalidad que se ha generado año tras año, con la organización de las Jornadas de Negocios, la misma que se aporta desde el respaldo institucional que aportan los miembros de la Comisión Organizadora.
- La consolidación del equipo que aporta el Operador Técnico, que aportan experiencia a la planeación y desarrollo estratégico, así como los instrumentos de gestión para el seguimiento de las actividades y una fuerte orientación a la consecución de metas; habiendo demostrado flexibilidad y capacidad de adaptación ante las eventualidades.
- La confianza que las Jornadas de Negocios ha generado de los empresarios locales, como espacio para la identificación de oportunidades y de promoción de los negocios, que año tras año, renueva expectativas y, al mismo tiempo, demandan nuevas innovaciones.
- Énfasis en el desarrollo de excelentes productos complementarios entre sí: Seminario Empresarial, Feria de Productos y Rueda de Negocios.
- Alto nivel de compromiso del equipo técnico (Recursos SAC) y flexibilidad ante las eventualidades.
- La pequeña y mediana empresa ha descubierto, que no necesariamente se tiene que negociar con la gran empresa para tener éxito, más bien han ido consolidando las oportunidades para generar buenos negocios entre ellas.
- Las pequeñas y medianas empresas han ido aprendiendo de los estilos de negociación de sus clientes, los que han sido adaptados para fortalecer sus propios estilos de negociación y liderazgo.

- Condiciones de demanda que han planteado altos estándares para acceder a mercados más competitivos; aún cuando los mercados tienden a la globalización, la demanda local y regional resulta de gran peso, como consecuencia el trabajo de mejoramiento que aplican las empresas entre año y año, ha elevado la calidad de la oferta, siendo las empresas más competitivas aquellas que suelen mayor aceptación de la demanda exigente.
- La participación de las asociaciones de productores más organizadas y con mayor orientación al mercado, se ha consolidado en el tiempo, lo que ha contribuido a juntar la oferta rural con la demanda urbana, generando una correa de transmisión de competitividad del campo a la ciudad.
- La calidad de los negocios cerrados en los primeros años ha generado confianza entre los participantes, por lo que ahora se aprecia que las negociaciones abarcan también relaciones de asociación y co-inversión en oportunidades que permiten complementar las ventajas competitivas de las contrapartes negociadoras.
- Finalmente, la integración de seis regiones del norte del país, consolida el evento como el más importante del país, en términos de promoción de negocios y ampliación de mercados, que promete mucho para los años venideros.
- La realización de una rueda tiene un componente educativo fundamental permite a los empresarios ampliar significativamente su conocimiento del mercado.

Se considera que los factores claves de éxito detallados anteriormente, con una adecuada complementación de los apoyos por parte de los Gobiernos Regionales y Locales, se deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos de consolidación como espacio de negocios macro regional.

Las lecciones aprendidas

Sobre la feria de productos

- La lección más importante de la feria es que es un evento de muestra, que los expositores valoran mucho, por lo que es autofinanciable y que además contribuye a la financiación de buena parte de los costos de organizar la Rueda.
- Otra lección es que los empresarios, consideran la feria como un espacio complementario a la Rueda, puesto que en la Rueda se sientan a negociar, las empresas de vanguardia consideran que en la feria se muestra lo que se está negociando, por ello tienen disposición a pagar por el stand.
- Otra lección es que ni la feria, ni la rueda, ni el seminario se deben organizar en lugares alejados, ya que se pierde asistencia.

Sobre la rueda de negocios

- Las Ruedas de Negocios tuvieron su inicio para venderles la Región Cajamarca a las empresas mineras, ahora a raíz de la integración a la FEDECAM NORTE, hay que consolidar la oferta e integración de seis regiones.
- Esta consolidación empezó por empresas que apostaron por otras provincias, como Cajamarca para diversificar sus Negocios, resalta por ser pioneros el Grupo Chiappe de El Centro Supermercados, luego apostaron por las provincias Supermercados Peruanos SA, el Grupo Perales Huancaruna, Cementos Pacasmayo SAA, SGS del Perú SAC.
- Nuevas Oportunidades Estratégicas del año 2009 en adelante: El que una fórmula haya sido exitosa durante seis años no significa necesariamente que se deba repetir durante el siguiente período plurianual, así el éxito aludido constituya un argumento de peso para su continuidad en el tiempo. El acervo de conocimiento mutuo logrado con base en las Jornadas de Negocios ya habidos, bien puede servir de base para poner a prueba nuevas modalidades a futuro.

Metodologías de Asistencia Técnica a las Empresas en Temáticas de Mercado

La investigación focalizada de mercado IFM

En su práctica de consultoría y asistencia técnica empresarial, se ha podido constatar que, la mayoría de las veces, los estudios tradicionales de mercado generan mucha información de poca utilidad para las pequeñas y medianas empresas. Además, se utilizan “plantillas” que no dan prioridad a las preguntas e intereses específicos de los empresarios.

En las Investigaciones Focalizadas de Mercado predomina desde el comienzo la consulta participativa a los empresarios para identificar sus necesidades más urgentes y los productos que esperan de la investigación.

Además, durante el proceso, el acompañamiento y orientación al empresario son permanentes, para que pueda tomar las mejores decisiones, de acuerdo con la información recogida. Esta interacción permanente entre consultor y empresario durante y después de la investigación, asegura la calidad de la misma.

El conocimiento es una ayuda esencial para el mercadeo. Mientras se conoce más del mercado y de los clientes, es más sencillo integrar productos que satisfagan al empresario. El enfoque de demanda es esencial en la comprensión del mercadeo y para eso la Investigación Focalizada surge como brújula para quienes desean poseer sus productos.

Propósito de la IFM

Recabar información que permita al empresario tomar una decisión inmediata sobre su inversión en un mercado determinado y desarrollar una oferta de productos de acuerdo a lo que este mercado demande.

Lo más importante es saber qué es lo que se quiere investigar (focalizar). Si no, la información obtenida tendrá poco valor y la inversión será desperdiciada.

Delimitar aspectos relacionados con la competencia y diferenciación de productos

En toda **Investigación Focalizada de Mercado**, no debe faltar el análisis de las variables de marketing que definen el estudio. Las 4P, que hacen referencia al producto, promoción plaza distribución y precio, son la base para la identificación. A continuación se presenta una relación genérica de los aspectos a investigar, es evidente que el peso y oportunidad de cada uno varía de una empresa a otra.

En relación al producto

- Valores esenciales: Necesidades que satisface
- Valores formales: Material-Fuente de Elaboración, Características del trabajo humano aplicada; Marcas desarrollada, Marcas Inscritas, Acabado del Producto, Forma de Presentación, Envases y embalajes, Forma de Exhibición
- Valores agregados: Servicios Complementarios, Servicio Informativo mejor uso del producto, Servicio Informativo sobre rendimiento, Servicios de Entrega y Crédito, Servicio Informativo sobre la compra, Servicio de Garantía, Servicios de Información Periódica al Cliente, Estandarización de Servicios, Servicio activo del Producto Cliente

En relación a la promoción y publicidad

- Percepción de la imagen de la marca
- Nivel de recordación de la marca
- Efecto de la publicidad en los consumidores
- Lenguaje y medios más adecuados para la comunicación
- Formatos y diseño gráfico de los mensajes
- Eslogan, logotipo, isotipos y otros signos distintivos
- Franquiciamiento
- Royalty

En relación a la plaza

- Identificación de canales: principal y alternos
- Posibilidades de virtualización de los canales
- Mapeo de la plaza
- Medios de transporte

Caracterización de la demanda

- Segmentación, para lo cual se puede usar diferentes criterios: Niveles socioeconómicos, hábitos de consumo, geográficos, mercado final, mercado intermedio o industrial, entre otros
- Motivaciones y barreras para el consumo
- Factores que determinan las preferencias del consumidor
- Preferencias de consumo

En relación a las políticas de precios

- Precio promedio de venta en el mercado
- Precio que está dispuesto a pagar el consumidor
- Precios de la competencia
- Relación precio valor obtenido por el cliente
- Criterios para la estructuración de precios

Metodología de la IFM

La Investigación (IFM) está organizado en siete fases. Cada una reúne un conjunto de acciones, todas focalizadas en mejorar el desempeño de la empresa. Los contenidos de cada fase son los siguientes:

Paso 1: Identificación de necesidades

El empresario presenta e identifica las demandas de su representada de acuerdo con la percepción y conocimiento de su negocio y del mercado donde se desenvuelve. La consultora utiliza un cuestionario estructurado para tal efecto, con un sistema de ponderación que permite priorizar actividades.

Paso 2: Presentación de propuesta

La consultora presenta la propuesta de acción al empresario, con los productos esperados, se discute y aprueba por consenso y se firma un contrato que incluye los acuerdos logrados.

Paso 3: Organización y preparación

Se realiza el diseño y la elaboración de los instrumentos de investigación (encuestas y entrevistas previamente validadas en una prueba piloto, la cual se realiza conjuntamente con el empresario)

Paso 4: Ejecución de la investigación

El Responsable del Componente de Enlace Comercial es el coordinador de la IFM y del trabajo de campo. Eventualmente asigna a otro consultor asistente, según el volumen de trabajo, y entre ambos se forma y prepara a un equipo de campo, en general seleccionado entre estudiantes universitarios. El trabajo de campo se caracteriza por la aplicación de estrategias prediseñadas para recoger información de la

competencia, de instituciones, clientes y de otros actores seleccionados, según sea el caso.

Paso 5: Validación de los resultados con el equipo de trabajo

En reuniones diarias, el equipo hace clínicas donde se presentan y sustentan los avances de la investigación, para uniformizar criterios y hacer ajustes que aseguren la calidad de la información obtenida y del proceso en curso.

Paso 6: Presentación de avances y ajustes

Los avances de la investigación se presentan a los representantes de la empresa que ha solicitado el servicio, se toman en cuenta sus observaciones o sugerencias de mejora y se hacen los ajustes correspondientes. Esto es una forma de aseguramiento continuo de la calidad de los productos.

Paso 7: Informe Final

Validadas las fases anteriores se procede a la elaboración del informe final, también se incluirán alternativas de solución que la consultora considera importantes para la empresa.

Resultados de las IFM's ejecutadas durante el PDP Cajamarca

En la Tabla N° 14 se resume los principales resultados alcanzados por las empresas que fueron atendidas por el PDP Cajamarca con investigaciones focalizadas de mercado en el periodo 2006 - 2008.

Tabla N° 14
Resultados del IFM's ejecutadas durante el PDP Cajamarca

Empresas	Actividad	Principales Resultados
Empresa 1	Fabricación y Comercialización de Helados de Crema y de Fruta	<p>Demanda creciente, con énfasis en los colegios (al momento del estudio sólo tres colegios vendían helados en sus concesionarios) rentabilidad de más del 100%, es así que la empresa decide diversificar producto, invierte en dos locales propios: Uno ubicado en el centro de Cajamarca y otro en el distrito de Baños del Inca, en maquinaria y equipos para la fabricación y comercialización de los helados invierte aproximadamente US\$ 40 mil dólares, incluyendo 10 carritos para la venta de chupetes (6 con triciclo y 4 sin triciclo). Los helados tuvieron buena acogida por su sabor y presentación. Inclusive se invirtió en la producción de publicidad Radial y Televisiva, que nunca vio la luz, ya que se había planificado que coincidiera con la salida de los carritos a vender.</p>
		<p>Por el momento, el negocio está detenido por dos razones: i) Se destinó mucha energía y dinero en otra inversión en el sector agroindustria; ii) Inversiones del empresario en minería ubicada en la sierra del norte del Perú, que demandó mucho esfuerzo y dinero, se terminó vendiendo el denuncia minero.</p>
Empresa 2	Gimnasio	<p>Reforzar su idea de negocio: Salir a Provincias y tomar a la ciudad de Cajamarca como su primera inversión fuera de Lima. Al momento de la Investigación estaban negociando ubicar su local en el centro comercial que se iba a inaugurar en Cajamarca. La investigación les proporcionó información sobre la demanda potencial del gimnasio, las preferencias de los consumidores Cajamarquinos, analizado bajo el criterio de las 4 Ps, segmentación del mercado NSE ABC1, características de la competencia y posicionamiento de marca.</p> <p>El Gimnasio luego desestimó la inversión, debido fundamentalmente a que decidió concentrarse en el mercado Limeño, el cual veían con mucho potencial, esto se evidencia que desde el estudio que se hizo en Cajamarca ha invertido en cuatro locales en Lima, los cuales están ubicados en importantes y concurridas zonas de Lima .</p>

<p>Empresa 3 Año 2006</p>	<p>Servicios de Salud</p>	<p>Permitió conocer más de cerca a sus clientes y descubrir o confirmar los factores clave que influyen en la satisfacción de sus consumidores finales, así como la importancia específica desde su óptica, lo cual ayudó a la Clínica a definir el plan de acción de manera específica, y facilitó llevar a cabo un seguimiento sistemático al respecto.</p> <p>El estudio demostró que la marca está bien posicionada entre sus clientes. Mostrando un grado de satisfacción del 75%. Sobre este tema, los resultados nos dicen que la profundización del trabajo de mejoramiento en la atención se tiene que hacer en la parte administrativa, enfermería y botica. Es decir, el personal administrativo de la clínica.</p>
<p>Empresa 4</p>	<p>Acuicultura</p>	<p>Conocimiento de la demanda potencial de Cajamarca, con la mira puesta en invertir en infraestructura que le permita expandirse en una próxima etapa Regionalmente (Trujillo, Chiclayo y Piura), luego apuntar hacia Lima y hacia la exportación. Conocer lo hábitos del consumidor Cajamarquino, posicionamiento de marca.</p>
		<p>El esfuerzo de la empresa por poner su producto al alcance de las mesas Cajamarquinas, está dando sus frutos, como lo demuestra el hecho de que todas las empresas de catering cajamarquinas sean sus clientes y que el 73% de los restaurantes cajamarquinos incluyan el producto dentro de su carta, y esto recién en los últimos tres años. Antes sólo se encontraba el producto en los restaurantes campestres los fines de semana. Otro hallazgo importante es que no hay posicionamiento de marca, a raíz de eso se está trabajando la diferenciación a través del desarrollo de la marca. Actualmente están difundiendo su marca con una agresiva campaña publicitaria en TV. Adicionalmente se encuentran buscando financiamiento para un nuevo Proyecto, ubicado en una importante provincia del departamento de Cajamarca.</p>
<p>Empresa 5</p>	<p>Servicios de Salud</p>	<p>Validar los avances con respecto a la investigación realizada el año anterior. Cómo resultado más resaltante está el que mejoró en un 7% el grado de satisfacción de sus clientes, el estudio arrojó un 82%. Pero continúan teniendo como área crítica la parte administrativa de la Clínica.</p>

Las misiones comerciales MC

Es conocido, aunque poco practicado, que la mejor forma de hacer negocios es tomar contacto personal con el cliente potencial. La comunicación y el trato personal son insustituibles cuando se quiere concretar un negocio. Esto es válido tanto para el comercio local, como para el comercio internacional.

Las misiones comerciales tienen como objetivo ampliar los negocios de la empresa a mercados fuera del ámbito geográfico donde se opera, fomentando las posibilidades de venta y el establecimiento de sucursales o distribuidores. Otro objetivo es recopilar información de la que se derive un beneficio para futuras incursiones en nuevos mercados. La misión debe de ir acompañada de una estrategia de marketing que permita a la empresa buscar nuevas oportunidades y aplicar cuidadosamente la segmentación e identificar al consumidor objetivo, así como lograr el posicionamiento para orientar el nuevo negocio en la dirección adecuada.

Es una técnica de promoción comercial que puede ser de buena voluntad, de estudio, o que influya directa o indirectamente en el comercio.

Objetivos de la misión comercial

El objetivo principal

El contacto para establecer el negocio en un nuevo mercado.

Objetivos secundarios

Conocer las características de producción y distribución en el mercado.

Colocar los productos en nuevos mercados.

Posicionar el producto en un mercado determinado.

Ayudar a crear y mantener la imagen de una Región y fortalecer la presencia de las empresas y sus productos dentro de un ámbito mayor.

¿Por qué participar en una misión comercial?

Constituye un mecanismo moderno y eficiente para acceder a nuevos mercados.

Permite presentar los productos a potenciales clientes, o a los representantes de los canales de distribución.

Se puede realizar la observación de los competidores.

Facilita el contacto directo con una gran gama de compradores profesionales.

Identificación de fortalezas y debilidades para competir en el mercado.

Desarrolla la experiencia empresarial.

Permite realizar labores de inteligencia comercial.

Permite ampliar las cuotas del mercado, fortalecer vínculos con sus actuales clientes y captar a nuevos o potenciales compradores.

Aspectos a tomar en cuenta durante el desarrollo de la misión comercial

Los siguientes son aspectos que deben tomarse en cuenta para desarrollar una misión comercial:

- Objetivos de la negociación.
- Captar el interés del potencial comprador.
- Remarque las características distintivas de su empresa.
- Características de su producto.
- Capacidad potencial de su producción.
- La calificación de su personal.

Preguntas que el empresario debe responder sobre su empresa

- Sus interlocutores querrán conocer:

- Dimensión de su empresa (grande, mediana, pequeña).
- Experiencia en el sector (cuantos años tienen de estar en el mercado).
- Su situación financiera.
- El nivel de aceptación de sus productos en el mercado de origen (a quién le venden).
- Tenga en cuenta que las contrapartes no van a tomar decisiones inmediatamente.
- Conviene realzar los aspectos más sobresalientes y trate de restar importancia a los que pueden resultar negativos.
- Lo más conveniente es invitarles a visitar su empresa e instalaciones.
- Se tiene que tomar en cuenta que las empresas contrapartes investigarán por su cuenta todos los detalles sobre su empresa, por lo tanto:
- Muestre interés por su Interlocutor.
- Sienta curiosidad sobre la estrategia que abordarían para introducir sus productos.
- El nivel de ventas que podría alcanzar.
- Las ventajas y los defectos que perciben en sus productos.
- La manera de mejorarlos aún más.
- Los cambios futuros que podrían influir en su comercialización y el modo de anticiparse a ellos y hacer modificaciones.

Sobre la negociación de precios.

- En una negociación inicial no es muy frecuente que se produzcan regateos o duras negociaciones en cuanto a precios.
- Fije sus precios de un modo flexible y añada que sería posible rebajarlos en función de reducir algunas características del producto o por el volumen de los pedidos, u otros elementos que lo justifiquen.
- Si le siguen insistiendo en que es un precio alto o señalan inconvenientes para su comercialización en estas condiciones,

postergue la negociación diciendo que es un tema que usted y su equipo debe estudiar detenidamente.

Metodología y programa de acción de una misión comercial

El trabajo está organizado en dos fases. Cada una reúne un conjunto de acciones, todas focalizadas en mejorar el desempeño de la empresa. Los aspectos a cubrir en cada fase son los siguientes:

Fase I: Preparación de la misión comercial

Identificación de necesidades

En esta fase el empresario presenta e identifica las demandas de su representada de acuerdo a la percepción y conocimiento de su negocio y del mercado en que se desenvuelve, aquí interactúan la empresa y el consultor.

Identificación de prospectos de clientes

En esta fase se recurre a fuentes secundarias (Internet, páginas amarillas, base de datos de socios de la Cámara de Comercio de Lima o de la ciudad donde se ejecute la misión comercial, ADEX así como a empresas ya identificadas en consultorías similares realizadas.

Fase II: Ejecución de la misión comercial

Seleccionar el modo y medio de contactarlos

Luego de identificados los prospectos, se contacta con ellos telefónicamente, y se concerta una entrevista personal de negociación, fijando fecha, hora y lugar. La mencionada entrevista se realiza con la

persona que decide la compra, de preferencia con el dueño de la empresa o gerente.

Ejemplo: Contacto personal con las principales empresas exportadoras y comercializadoras de truchas, así como con las cadenas de supermercados.

Esta fase se hace a través de la entrevista personal, para comunicarles la imagen de la empresa, apoyado de catálogos de productos. Es necesario cerrar las ventas.

Presentación de avances

Se presentan y sustentan los avances de la Misión Comercial ante el representante de la empresa. Es muy importante que se programen visitas a la planta, como apoyo al cierre de las ventas.

Acompañamiento en negociaciones finales y establecimiento de contratos comerciales

En esta fase el consultor brinda una asesoría especializada durante las negociaciones finales (acompañamiento) con los prospectos más idóneos y adecuados para la empresa; y el establecimiento de contratos comerciales.

Presentación del informe final

Validadas las fases anteriores se procede a la elaboración del informe final con los resultados alcanzados, donde se incluirán también alternativas de solución que la consultora considere importantes para la empresa.

Caso de misión comercial: Empresa Acuícola N° 1

La Empresa Acuícola N° 1 es una empresa cajamarquina dedicada, desde el año 2002, a la crianza y comercialización de productos

hidrobiológicos, especialmente para la atención de la demanda regional.

La Empresa Acuícola No 1, basa los logros alcanzados en la experiencia que les viene desde los primeros años en su natal Junín (principal contribuyente de las exportaciones de la especie) apoyando a su padre, uno de los pioneros del trabajo con productos acuícolas en la zona. Es así que vienen desarrollando metodologías y sistemas de crianza que redundan en un adecuado manejo de las ovas importadas, buenas prácticas de gestión del crecimiento de las especies, limpieza y mantenimiento de los estanques, control de calidad de agua y un manejo eficiente de los registros de producción. La crianza se realiza con especímenes de alta calidad genética certificada, alimentados con dietas balanceadas ecológicas de alta energía, que garantizan la calidad del producto final.

En los últimos años, el consumo de productos acuícolas ricos desde el punto de vista nutricional, con una alta concentración de ácidos grasos Omega3 y vitaminas A y D- ha experimentado un notable incremento nacional e internacional.

De los Centros de Producción de acuícola al nivel nacional²⁴:

Existen 1,272 derechos otorgadas para el cultivo de truchas que totalizan 3,560.045 has.

De ellos, 725 son autorizaciones (estanques) y 547 concesiones (jaulas) El área disponible para el cultivo sólo en el lago Titicaca es de 13,271.25 has.

De las 725 autorizaciones (estanques) sólo 4 son de mayor escala (>50 TM/año), 2 de las cuales se encuentran en Junín. Cajamarca tiene la

²⁴ Fuente: PRODUCE, elaboración: Prom Perú.

satisfacción de que la empresa acuícola No. 1 sea la tercera de mayor escala a nivel nacional.

En cuanto a los grandes comercializadores a nivel nacional destaca la Empresa Exportadora Acuícola N° 1, que destina el 75% de su producción a mercados internacionales y el 25% restante a la venta local, principalmente al mercado limeño. Cuenta con centros de producción en Huancayo y Puno y acopia casi el 100% de la producción de Ancash. Esta empresa ha desarrollado un sistema de producción, procesamiento y exportación eficiente que le permite acceder a mercados competitivos.

La Empresa Acuícola N° 1 tiene una producción anual de 170 TM al año, es decir 14 TM mensuales, de las cuales 10 TM se venden en el mercado regional. Las 4 TM restantes están destinadas a las empresas de catering (que requieren truchas de mayor tamaño 3 x 1kg aprox.)

La Empresa Acuícola No. 1 actualmente enfrenta una coyuntura especial, debido fundamentalmente al retraso en la entrega de su camal por parte de su proveedor, lo que ha ocasionado un problema de sobre stock.

En ese contexto, La Empresa Acuícola No. 1 solicita al PDP Cajamarca, apoyo comercial con la venta del sobre stock, ya sea a las empresas arriba mencionadas por **-única vez-**, o a cadenas de supermercados. Vendiendo ese sobre stock se regularía su producción.

La misión comercial, en el caso de La Empresa Acuícola N° 1, puede definirse como el conjunto de actividades o procesos para estimular a potenciales compradores en la ciudad de Lima, a adquirir el sobre stock, según detalle.

Los objetivos generales que se trazaron para la Misión Comercial fueron:

- Establecer contratos comerciales directamente con empresas exportadoras y comercializadoras locales, así como cadenas de supermercados que abastecen principalmente el gran mercado de Lima.
- Vender el sobre stock a un precio por kilo pactado previamente con el Gerente General de La Empresa Acuícola No- 1 puesto en Cajamarca. Se estableció también una fecha límite para la venta.
- Delimitar aspectos relacionados con la competencia y diferenciación de productos.

En tres días se estableció contacto personal con seis empresas, de las cuales resaltan las siguientes:

Empresa Exportadora Acuícola N° 1

Es la más importante exportadora de productos hidrobiológicos cultivados del Perú. Desarrolla producción propia tanto en Junín como en Puno (la crianza en Puno se realiza en jaulas flotantes, lo que reduce los costos, y hace que llegue con ventajas competitivas al mercado), además acopian casi la totalidad de la producción de Ancash, Junín y Puno. Cabe resaltar que le venden a todas las cadenas importantes de supermercados del Perú.

En febrero del 2008 la empresa fue adquirida por un Grupo de Inversionistas, lo que conllevó algunos cambios estratégicos en la empresa.

El PDP Cajamarca tomó contacto con Empresa Exportadora Acuícola No 1, precisamente cuando los nuevos propietarios estaban asumiendo el control de la empresa, los interlocutores fueron el Gerente Producción y el Asistente de Proyectos. Viajamos con muestras de los productos preparados en Cajamarca, para que les hagan las pruebas de laboratorio correspondientes. Ambos funcionarios se mostraron muy

interesados en contactar con una emergente Plan de Producción de Truchas Empresa Exportadora Acuícola No. 1 tiene más demanda de la que puede atender y se comprometieron a planificar una visita a Cajamarca.

Se negociaron varios temas con la Empresa Exportadora Acuícola N° 1:

- La compra de las 8 ton que tenía de trucha de más de 250 grs. (se había comercializado 6.7 ton desde febrero), los funcionarios de Empresa Exportadora Acuícola N° 1 pidieron nuevamente muestras para remitirlas a Chile, para ver si estaban expeditas para la exportación. Los resultados de las pruebas indicaban que todavía no están listas para la exportación, pero sí para atender ventajosamente el mercado local.
- Para la atención al mercado local, nos encontramos con dos puntos críticos: ¿quién asumía el eviscerado de la trucha? ¿y quién el flete a Lima?
- La posibilidad de establecer una alianza estratégica entre ambas empresa con la finalidad de sacar adelante un Proyecto que había desarrollado el Gerente de la Empresa Cajamarquina para invertir en una comunidad local. Lamentablemente este Proyecto se truncó por no haber llegado a un acuerdo con los representantes de la comunidad.
- Actualmente las relaciones entre la Empresa Acuícola No. 1 y la Empresa Exportadora Acuícola No. 1 son buenas, hay posibilidades de hacer cosas juntas a futuro.

Cadena de Supermercados N° 1

Tomamos contacto con la Líder Categoría Pescados y Mariscos, quién se mostró interesada en que las tiendas de la **Cadena de Supermercados N° 1**, ubicadas tanto en Trujillo como en Chiclayo sean atendidas regionalmente. Nos mencionó que para comercializar con ellos era

necesario contar con un HACCP y nos entregó la ficha técnica que había que llenar y remitírsela junto con muestras del producto. El negocio se encuentra en *stand by*, debido a que Empresa Acuícola N° 1 no puede competir con los precios que otros proveedores. Actualmente la Cadena de Supermercados No. 1 es abastecido desde Lima.

Cadenas de Supermercados N° 2

Contactamos con comprador de pescados y mariscos de la Cadena de Supermercados N° 2, quien al igual que su colega de cadena de Supermercados No. 1, se mostró interesada en contar con un proveedor regional, en el entendido de que tanto en precios como logísticamente les podía ser más rentable y evitar el desabastecimiento. Regionalmente tienen una tienda con la marca principal y tres de su marca secundaria en Trujillo, además de cinco tiendas en Chiclayo y una en Cajamarca, con su marca regional.

Igualmente nos entregó una ficha técnica y nos pidió que se cotice precio. Actualmente están en negociaciones para poder colocar el producto en la tienda en Cajamarca. Al igual que la Cadena de Supermercados N° 1, el 100% del producto es adquirido de un proveedor de Lima.

Para efectos de invitarlos a participar tanto a las Jornadas de Negocios, FEDECAM NORTE, Chiclayo 2008 y a las Jornadas Empresariales Ancash 2008, concertamos citas con el Gerente Comercial de Frescos de la Cadena de Supermercados N° 2 y nos expuso clara y firmemente que por el momento, la política de compras de la Corporación pasaba por abastecerse en Lima, donde se concentra el abastecimiento, y que por el momento no encontraban razón para cambiar ese modelo, ya que resultaba rentable y logísticamente ventajoso.

Cadenas de Supermercados N° 3

Nos entrevistamos con el comprador de Pescados y Mariscos, nos confirmó que le compran las truchas a la Empresa Exportadora Acuícola No. 1 y nos pidió que les coticemos para atender sus tiendas de Trujillo y Chiclayo. Las negociaciones se encuentran estancadas.

Empresa de Catering N° 1

Cabe resaltar que la Empresa de Catering No. 1 es subsidiaria de una empresa transnacional. La organización da servicios de alimentación en colegios, empresas, industrias, clínicas y grandes obras. Actualmente tienen en Cajamarca la concesión con dos proyectos mineros, un colegio privado y un centro comercial.

Inicialmente nos entrevistamos con el representante de Empresa de Catering N° 1, quién ofreció todo su apoyo para adquirir la trucha localmente. Se coordinó una visita técnica del Asesor de Calidad y el Jefe de Abastecimiento a la planta de producción y procesamiento de la Empresa Acuícola N° 1. La mencionada visita generó un informe de fecha 30 de abril, en el cual se validaba a la Empresa Acuícola No. 1 como proveedor de pescado entero fresca sin viscera y de filete ahumado a entregar el producto en la zona de producción en Cajas Isotérmicas a temperatura de 0 a 2.

Como principal lección aprendida de la Misión Comercial ejecutada para la Empresa Acuícola N° 1, es que tal como se menciona en la conceptualización del producto, uno de los objetivos principales es recopilar información de la que se derive un beneficio para futuras incursiones en nuevos mercado, y ese fue el enfoque que se logró, ya que han obtenido valiosa información que se ha transformado en conocimiento, lo que permite tomar decisiones.

Una de las decisiones importantes y trascendentales para el futuro de la empresa pasa por generar mayor competitividad, transformando la estructura de crianza de posas de concreto a crianza en jaulas flotantes en espejos de agua, lo cual permitirá retomar el liderazgo de costos, y por ende fortalecer su capacidad de negociación en el mercado.

Asesoría para negocios con el Estado

Antecedentes

Como parte del cumplimiento de las orientaciones estratégicas del PDP Cajamarca, las actividades del Componente de Enlace Comercial han buscado que las empresas reduzcan su dependencia de algunos pocos grandes compradores, como consecuencia se facilitó el acceso a las oportunidades de negocios con el Estado; lo cual se realizó a través de asesoría técnica para su inscripción en el registro nacional de proveedores y en los concursos de selección con entidades públicas.

El mercado Estatal

El mercado estatal o de "compras estatales" está conformado por todas aquellas adquisiciones de bienes, contrataciones de servicios y ejecuciones de obras que las entidades públicas realizan permanentemente con el fin de realizar sus actividades para su normal funcionamiento y poder cumplir con las metas para las cuales fueron creadas. Es por ello que el acceso a este mercado, en donde las entidades buscan adquirir acorde con las exigencias de calidad y oportunidad; representa una posibilidad de suma importancia en especial para la micro y pequeña empresa.

El Estado Peruano es uno de los principales compradores del Perú. Por ejemplo, en el año 2007. Convocó 212,916 procesos de selección por un monto de: S/18,939 millones de nuevos soles²⁵.

Compras del Estado en la Región Cajamarca

Durante el periodo comprendido entre el 1ero de enero y el 31 de julio del 2008, las instituciones públicas Cajamarquinas adquirieron bienes así como contrató servicios y obras, por un importe total ascendente a S/. 53,2 millones de nuevos soles, monto que convierte a Cajamarca en la Región en la que el estado está ejecutando más obras.

Tabla N° 15
Compras Estatales por Región del 01/01/2008 al 31/07/2008²⁶

Departamento	Monto Adjudicado (expresado en millones de S/.)	Porcentaje
Cajamarca	53,2	62,4%
Lambayeque	6,9	8,1%
Piura	2,71	3,2%
La Libertad	6,79	8,0%
Lima	14,5	17,0%
Amazonas	0,54	0,6%
Loreto	0,11	0,1%
Ancash	0,08	0,1%
Junín	0,04	0,0%
Apurímac	0,02	0,0%
Ayacucho	0,02	0,0%
Cusco	0,01	0,0%
San Martín	0,01	0,0%
Arequipa	0,18	0,2%
Huánuco	0,15	0,2%
Ica	0,01	0,0%
Total	85,27	100,0%

²⁵ Fuente SEACE.

²⁶ Fuente Mi Empresa, elaboración PDP Cajamarca.

Objetivo general del acompañamiento del PDP Cajamarca a las empresas

Brindar la capacitación básica y asistencia técnica, sobre el mercado estatal y la normatividad vigente en materia de adquisiciones y contrataciones de la Región Cajamarca.

Como consecuencia se ha sensibilizado sobre la necesidad de fomentar la participación de las empresas cajamarquinas en las compras estatales. Y lo primero que el PDP Cajamarca hizo para canalizar esta iniciativa fue convocar a PROMPYME en el año 2006, precisamente para el proceso de sensibilización a los empresarios, luego el PDP Cajamarca se decidió por brindar la asistencia técnica para que las empresas accedan al requisito primordial es decir, estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP). Es un trámite que se realiza ante Consucode y tiene un costo mínimo de S/.35, que aumenta según el nivel de ingresos anuales, sea o no persona natural o jurídica. El abono se debe hacer en el Banco de la Nación. Después, en la página web www.rnp.gob.pe se inscribe y, finalmente, se obtiene la constancia de ser un proveedor del Estado por lo que ya se puede vender al sector público.

Metodología del acompañamiento

Ocho pasos que debe seguir una empresa para participar en un Proceso de Selección convocado por el Estado, esto constituye la ruta crítica que el PDP Cajamarca utiliza para acompañar a las empresas cajamarquinas en las negociaciones con el Estado.

Paso 1: Convocatoria

Es cuando la entidad estatal comunica a los potenciales proveedores su necesidad de adquirir o contratar, bienes, servicios u obras. La comunicación se realiza a través de su publicación en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones del Estado SEACE. También se difunde las demandas del Estado a través de la página web www.miempresa.gob.pe en la sección de Compras Estatales.

Paso 2: Registro de participantes

Una vez que decida participar en un proceso de selección, deberá registrarse en la entidad. Al registrarse como participante tiene el derecho de recabar una copia de las Bases Administrativas y participar en todas las etapas del proceso.

El cobro por el derecho de participación no debe ser mayor al costo de reproducción de las Bases. En el caso de Adjudicaciones de Menor Cuantía para bienes y servicios el registro es gratuito.

Paso 3: Formulación de consultas

En esta etapa, los participantes podrán solicitar al Comité Especial la aclaración de cualquiera de los extremos de las bases o plantear solicitudes respecto a ellas. Deberán presentarlo por escrito en el lugar, fecha y hora establecidos en las bases.

Paso 4: Formulación de observaciones

Mediante las observaciones, podemos cuestionar las bases, el incumplimiento de las condiciones mínimas. Se presentan por escrito debidamente fundamentadas ante el Comité Especial, quienes tienen la función de absolver si las acogen o no, dicha respuesta debe ser fundamentada y publicada en el SEACE.

Paso 5: Presentación de propuestas

Se divide en: Propuesta Técnica y Propuesta Económica; se presentan en dos sobres cerrados, en función al tipo de proceso de selección:

Propuesta Técnica

Es la descripción del bien que desea vender o servicio que ofrece. La oferta debe igualar o mejorar las condiciones mínimas requeridas en las bases por la entidad solicitante.

Propuesta Económica

Es lo que pretende cobrar por el bien que vende o el servicio que ofrece. Este monto debe estar comprendido entre los márgenes mínimo y máximo establecidos en las bases.

Paso 6: Evaluación de propuestas

La evaluación de propuestas consiste en la calificación que realiza el Comité Especial a cada una de las propuestas presentadas, de acuerdo al método de calificación que establece la normatividad vigente.

Paso 7: Otorgamiento de la buena pro

El Otorgamiento de la Buena Pro consiste en el acto administrativo cuya finalidad es **declarar ganadora la propuesta que ha obtenido el mayor puntaje** dentro de un proceso de selección. Se realiza en acto público en **Licitación Pública, Concurso Público y Adjudicación Directa Pública** con presencia de Notario o Juez de Paz y en acto privado, en los casos de **Adjudicación Directa Selectiva, Adjudicación de Menor Cuantía** y se les notifica a los interesados el resultado.

Paso 8: Contratación

El Contrato es el acuerdo al que arriban la Entidad y contratista para regular, modificar o extinguir una relación jurídica, dentro de los alcances de la Ley y su Reglamento.

FORMALIDAD: Por escrito (mediante la suscripción de documento contractual) y mediante Orden de Servicio o Compra en el caso de las Adjudicación de Menor Cuantía.

El observatorio de mercado

El marco lógico del Proyecto contempló la implementación de un observatorio de negocios y mercados locales y extra regionales ligado a la página web del Proyecto.

El Observatorio de Mercado consiste en un sistema de información estadística que ofrece información “on line” sobre negocios y mercado, que tiene como finalidad que el empresario cuente con información que le permita tomar decisiones sobre con quien negociar. El Observatorio de Mercado cuenta con la siguiente Plataforma de Servicios:

1. Centrales de Riesgo: Los antecedentes comerciales de cualquier persona natural o jurídica a nivel regional y nacional, que es una información de alto valor para la actividad empresarial: Acceso a las centrales de riesgo Infocorp y Certicom así como a la base de datos de la Superintendencia de Banca y Seguros entre otras.
2. Plataforma Tecnológica Empresarial de Perucámaras: La plataforma facilita el acceso a los asociados de las cámaras a una serie de servicios que van desde una interconexión en tiempo real (Vía Internet) de gestión institucional, hasta la obtención de un

certificado de origen a través de la **Oficina Digital de Certificados de Origen**, además de contactos empresariales sectorizados en la cual ya más de 2800 empresas se encuentran registradas en el **Directorio Nacional de Perucámaras** y recibiendo información de las oportunidades de negocios con las entidades del estado para compras estatales.

3. **Quadrem:** Quadrem fue fundada en 2000 con una visión mundial: simplificar y agilizar el negocio de hacer negocios. Para poder hacer de esa visión una realidad, Quadrem desarrolla soluciones que eliminan costos para compradores y proveedores “digitalizando” los numerosos pasos involucrados en la compraventa de productos y servicios. Las soluciones de Quadrem basadas en Internet mejoran las transacciones inter-empresariales y las ganancias de sus clientes.

Actualmente, Quadrem es una red de distribución de transacciones que conecta a más de 55.000 proveedores y 1100 compradores, procesa anualmente más de US\$ 17.000 millones en pedidos, y sus transacciones crecen con un índice acumulativo mensual del 21%. Entre los miembros de Quadrem se cuentan compradores y proveedores de la lista Global 1000 provenientes de una amplia variedad de industrias, así como proveedores grandes y pequeños situados en regiones metropolitanas, rurales y en desarrollo en todo el mundo. Las oficinas mundiales de Quadrem cuentan con gran experiencia que abarca tecnología, procesos de adquisición y gestión del cambio que acompaña los procesos de la adquisición electrónica (e-Procurement).

4. **SEACE:** Siglas del sistema electrónico de adquisiciones y contrataciones del Estado, donde los empresarios pueden acceder a la modalidad de Subasta inversa, convenio marco y compras corporativas.

Caxamarket.com

El PDP Cajamarca facilitó las primeras reuniones con la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y la Municipalidad Provincial de Cajamarca para establecer la posibilidad de explorar las oportunidades de comercio electrónico para empresas cajamarquinas.

Para esto la Gerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, venía desarrollando un portal de comercio electrónico llamado Mypes Net, y en ese contexto se decidió impulsar el comercio electrónico de las empresas cajamarquinas, por lo que se firmó un convenio de cooperación entre la Municipalidad Provincial de Cajamarca, la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca y el PDP Cajamarca, que se realizó el 19 de octubre el 2006.

Ya con el contrato firmado, se iniciaron las reuniones de trabajo el lunes 23 de octubre de 2006, según consta en acta de esa fecha. Las primeras decisiones que se tomaron fueron:

Se decidió empezar por joyería (Koriwasi) debido a que se trataba de oferta que ya tenía experiencia en exportaciones.

Hacer un levantamiento de oferta similar al de joyería, centrándose en cerámica, textiles, flores, etc.

El sector turismo se implementaría a través de una tienda virtual diferente.

Con el cambio de gestión edil y la asunción de una nueva Gerencia de Informática, se tuvo que retomar las negociaciones para firmar un nuevo convenio y continuar con los compromisos asumidos en la implementación y diseño del portal de comercio electrónico, esto se produjo el 11 de enero de año 2007, como consta en acta de esa fecha.

Se definió la participación de los actores en los términos del contrato que se firmó en Octubre del 2006, delimitando responsabilidades:

Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca: Administrador del Portal Web y responsable contractual con todos los otros actores a involucrar: Empresa de Courier, Plataforma de Pagos.

Municipalidad Provincial de Cajamarca: A través de la Gerencia de Informática y Estadística, implementa las herramientas y medios para promover el comercio electrónico de la Mypes Cajamarquinas (toda la parte técnica).

PDP Cajamarca: a través del componente de enlace comercial tiene previsto el desarrollo de un observatorio de mercado que promueva el comercio electrónico de las empresas Cajamarquinas.

CITE Koriwasi: Proporcionar las empresas dedicadas a la joyería para empezar el desarrollo del Portal de comercio electrónico.

En ese contexto, se elige el nombre del portal de comercio. Caxamarket.com. El siguiente paso fue seleccionar a la empresa de courier, la empresa encargada de la plataforma de pagos y las capacitaciones a los empresarios, para lo cual se desarrolló una investigación, para lo cual se viajó a la ciudad de Lima, con el representante de la CCPC, el Sr. Luis Zarate, se visitó las siguientes empresas:

En el tema de courier:

- FedEx
- UPS
- DHL

En el tema de Plataforma de Pagos:

- Visanet
- Cube store

En reunión de directorio del directorio de Caxamarket.com del 20 de abril del 2007, luego de analizar todas las propuestas traídas de Lima se optó por trabajar con FedEx en el tema del courier y con Cube Store el tema de la Plataforma de pagos, accediendo a través de Cube Store a Visanet.

Luego se vienen continuos estancamientos en los avances, debido entre otras razones a:

- Permanente rotación del personal de la Gerencia de Informática de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.
- Cambios de directores en el comité directivo de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca no permitía tener el registro de firmas actualizado en la SUNARP. Esto retrasó largo tiempo el que la Cámara pueda obtener una cuenta bancaria, necesaria para el adecuado funcionamiento del portal electrónico.
- Retrasos de los empresarios joyeros en hacer llegar la fotos de sus productos.

Precisamente por esos continuos estancamientos, las cuatro instituciones toman la decisión de desistir en el proyecto, por no contarse con las condiciones mínimas para garantizar el éxito.

Plataforma de servicios de la Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca

Eventos y capacitación

Organización de Conferencias Magistrales, Foros, Seminarios, Conversatorios, Ruedas de Negocios, Jornadas y Desayunos Empresariales, Cursos-Talleres, Encuentros y otros.

Asesoramiento

Administración, procesos productivos, finanzas, marketing y ventas, recursos humanos, tributación, material laboral, entre otros.

Información empresarial e institucional

Base de datos con directorios de empresas e institucionales, sectorizadas y generales.

Intermediación Financiera (Convenio COFIDE y CCPC)

Dentro del marco de convenio suscrito entre la Corporación Financiera de Desarrollo y la Cámara de Comercio se brinda la oportunidad a micro y pequeños empresarios para financiar proyectos agrícolas, agropecuarios, textiles, metal mecánica, agroindustrial, calzado, y otros sectores importantes. Hasta el 100% con capital de trabajo, con tasa de interés competitivo, a través de su Proyecto Financiero Estructurado (PFE), el cual posee un financiamiento diseñado a la medida de su negocio.

Consultas en la Central de Riesgos Comercial y Financiera-CERTICOM e INFOCORP

Permite conocer el perfil crediticio, financiero y comercial de personas naturales y jurídicas.

- Títulos Valores Protestados: Regularización, anulación y anotación de Títulos Valores Protestados y en mora Emisión de los certificados correspondientes.
- Reportes RENIEC y SUNARP: Estado civil y ubicación de personas naturales registradas, identificación de propiedades, muebles e inmuebles tanto de personas naturales y jurídicas.

-
- Centro de Arbitraje: Para solución de controversias a través de una resolución definitiva que evita la jurisdicción ordinaria (Poder Judicial). Permite ahorrar tiempo y dinero (Costo preferencial para asociados).

Principales Resultados del Componente de Enlace Comercial

Los contratos de al menos un año

Cambiaron de rumbo al invertir.

Asumir riesgos es atemorizante, sobre todo si ya se consiguió el éxito. Sin embargo, diversificar los negocios es una manera de crecer y, también, de no depender de un único ingreso de dinero.

Que un negocio tenga un sólido techo no impide que un empresario siga buscando “tocar el cielo”. La diversificación supone esa cadena de nuevos retos que, en el Perú, suelen protagonizar las grandes compañías. Alicorp, por ejemplo, ha ampliado su línea de productos para ofrecer desde fideos hasta detergentes.

Sin embargo, a diferencia de esta corporación -que cuenta con un departamento de desarrollo de productos- las pymes que apuestan por la diversificación no suelen gozar de este espacio.

Entonces, ¿por qué hacerlo? Las respuestas van desde la previsión ante una competencia feroz, pasando por fluctuantes temporadas y tiempos muertos, así como un afán de no estancarse o aburrirse en un solo rubro.

Las Claves:

- Los expertos recomiendan diversificar en el momento cuando la empresa tiene mayor flujo de caja y no esperar a que baje el nivel de ventas porque así será más difícil recuperarse de un posible fracaso.

- A menos que se hagan extensiones de línea de un producto (como ofrecer un tipo de galleta de diferentes sabores), no es bueno diversificar de productos bajo una misma marca porque eso genera perturbación.
- Para ingresar a otro negocio uno debe identificar cuál será su ventaja comparativa, como tener más capacidad productiva que el resto, costos más baratos, calidad superior o un mejor servicio.
- Cuando uno no tiene el capital necesario para invertir en tecnologías para diversificar sus productos, lo mejor es conseguir un socio estratégico que tenga buenas maquinarias, pero no sabe cómo ampliar su línea de producción.

Los resultados alcanzados en los contratos de al menos un año, superan las metas negociadas con los financiadores, la cual hace referencia a 45 contratos de al menos un año, que involucre un máximo de 2 contratos por empresa enlazada, por un monto de US\$ 3 millones. A la fecha de la edición del presente libro se ha conseguido 51 contratos que involucran a 30 empresas (sin traslape) por un importe de US\$ 10.4 millones de dólares.

La Tabla Nº 16 resume los datos señalados en el presente párrafo, lo que muestra una tendencia creciente en los promedios de montos negociados por contrato y por empresa, lo cual se explica por el aprendizaje propio que se ha generado en el PDP Cajamarca para el diseño de estrategias de negociación, así como en la capacidad para cruzar información interna de las empresas atendidas que identifica procesos en marcha que requieren asistencia técnica para concretarse.

Tabla N° 16
Evolución de los resultados de enlace comercial para
contratos de al menos un año²⁷

Año	Nº Contratos	Nº Empresas	Monto US\$	Promedio por Contrato US\$	Promedio por Empresa US\$
2006	15	10	720,935.44	48,062.36	72,093.54
2207	16	15	3,228,293.27	201,768.33	215,219.55
2008	20	17	6,448,914.50	322,445.72	379,347.91
TOTAL	51	30	10,398,143.21	203,885.16	346,604.77

La Tabla N° 17, muestra una síntesis de los principales rubros de actividades económicas involucradas en los contratos conseguidos.

Tabla N° 17
Principales rubros de actividad económica involucrados en
los contratos de al menos un año

Sector de actividad económica	Nº Contratos	Porcentaje
Construcción civil y montaje electromecánico	11	21.6%
Abastecimiento de alimentos	9	17.6%
Distribución/representación comercial	5	9.8%
Confecciones	4	7.8%
Locación de tiendas comerciales	4	7.8%
Movimiento de tierras	4	7.8%
Concesión de servicios alimenticios	3	5.9%
Provisión de repuestos e insumos	3	5.9%
Servicios de Ingeniería	3	5.9%
Abastecimiento de flores	2	3.9%
Contrato de inversiones	1	2.0%
Instalación de infraestructura para eventos	1	2.0%
Servicios de comunicaciones	1	2.0%
Total	51	100.0%

²⁷ La columna total de empresas asciende a 30, omitiendo el traslape entre años. Los promedios anuales si toman en cuenta a la totalidad de empresas asistidas durante dichos periodos.

Caso de servicios de Enlace Comercial de la empresa de servicios de alimentación N° 8 con una empresa comercial

El PDP Cajamarca trabaja con la empresa N° 8 desde el año 2002 y generó el contacto con la empresa comercial el año 2005, con la finalidad de ofrecerle su participación en la Rueda de Negocios de ese año. Rueda en la que se inscribieron y tuvieron un rol protagónico. En dicha Rueda la empresa comercial buscaba empresarios exitosos y que puedan encajar en alianzas con su proyecto. En dicha Rueda se realiza el contacto y las primeras negociaciones. De octubre 2005 a marzo del 2006 se realizan negociaciones:

La empresa comercial plantea altas exigencias y la empresa de servicios asume el reto y a su vez adquiere franquicias para conseguir resultados que justifiquen las nuevas obligaciones a asumir. Como resultado la empresa de servicios se propone y consigue triplicar sus servicios.

Ante la respuesta positiva de la empresa de servicios la empresa comercial exige mayores retos y condiciones que son nuevas para la empresa de servicios. La empresa de servicios presenta su contrapropuesta.

Lo interesante es que ya no se negocia únicamente los servicios que se colocarán, sino el elemento que comienza a destacar es el cobro por resultados. El enlace comercial ha acompañado el proceso donde se ha ingresado a un tipo de negociación superior, ahora la empresa comercial y la empresa de servicios negocian sobre valores agregados, los riesgos se han logrado diversificar para ambos y para la empresa de servicios también interna y externamente ha logrado diversificado sus servicios.

A partir de la primera carta de intención, se inicia un proceso de negociación de contra propuestas, hasta acordar una versión más avanzada, la misma que es firmada en abril de 2006.

Sobre la base del acuerdo preliminar, la empresa de servicios identifica la necesidad de realizar una nueva Investigación focalizada de mercado, IFM, tomando la metodología de grupo focal, para desarrollar la marca y el concepto del negocio con miras a establecer una franquicia.

Dentro del contexto de lo mencionado, durante el siguiente mes se desarrollaron las siguientes actividades:

- Se registró el nombre en INDECOPI.
- Se trabajó con el publicista el nuevo logo y el nuevo eslogan.
- Se visitó locales análogos en otros territorios para tener información sobre los diferentes conceptos, de manera tal de contar con insumos para el desarrollo del propio concepto.
- Se contrató servicios de Arquitectura para el diseño del concepto así como la distribución del local.
- Se avanzó en el diseño del menú de servicios que se ofrecería.

Las tratativas legales demoraron dos meses y se produjo un impase. Se solicitó el apoyo del Proyecto Desarrollo Competitivo de Proveedores Locales en Cajamarca, en el sentido de hacer una revisión a los diferentes documentos. Ante el pedido se procedió con lo siguiente:

- Se identificó que las resistencias se originan en el entendimiento de las reglas de juego del mercado que incluían variables diferentes a alquiler o compra o pago por uso de locales al reconocimiento de diversificación de riesgos y de las inversiones de ambas partes.
- Se documentó las reglas de juego a partir de una investigación focalizada.

- Se sostuvo conversaciones informales con las dos partes para acercar puntos de vista.
- Se simuló escenarios y cálculos para la evaluación precisa de la potencialidad de la inversión.
- Se ayudó a preparar una contra propuesta.

Se retomaron las conversaciones, luego de idas y vueltas se alcanzó un adecuado tratamiento a las discrepancias entre las partes y finalmente 11 meses después se produce el acuerdo entre las partes.

Temas claves a profundizar

La orientación al cliente y a la calidad total un prerequisite para el cambio y para poder asimilar nuevos retos

Se considera que el elemento guía que permitió al empresario encarar este nuevo reto tuvo a la base una orientación sólida a la satisfacción plena de las necesidades del cliente, dicho elemento le permitió evolucionar sus indicadores: Duplicó sus ventas y utilidades en los tres años anteriores lo cual le dio una base para imaginar e ingresar a nuevos escenarios y afrontar nuevos estilos de planeación, investigación, negociación y evolución de la empresa. Si la empresa no hubiera estado en buen pie no hubiera podido invertir en este largo proceso de negociación. No bastan las ideas y conductas adecuadas se requiere que éstas vayan acompañadas de capacidad de inversión en tiempo y dinero que se consigue cuando se ha sintonizado con las necesidades de los clientes en una forma más competitiva que su competencia.

Resultados del proceso de calidad total

Se generó el compromiso del personal, tomando en cuenta sus aportes a través de encuestas a sus trabajadores, lo que facilitó que el

empresario identifique el grado de calidad con el que se estaba trabajando.

Se analizó la situación de la empresa en cuento a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con la finalidad de identificar lineamientos estratégicos de acción a corto y mediano lazo.

Investigó a sus clientes externos. Elaboración de base de datos de los principales clientes para incluirlos en promociones e incentivos por su frecuencia de compra.

Fortalecimiento de la delegación de funciones con el establecimiento de jefes de operación, se dio mayor énfasis al mantenimiento de la infraestructura del local, implementación de nuevo mobiliario y equipo para las áreas de producción y atención. Redefinición del flujo de operaciones, estandarización del proceso de atención al cliente. Ello permitió un mejor control de las ventas en diferentes puntos de atención y conllevó a un control diario y de la frecuencia de compra por cliente y diversificación de productos con la implementación de nuevos equipos.

El Plan de negocios le permitió diseñar la ruta

Si el programa de Calidad Total ayudó a la empresa a buscar el perfeccionamiento de los procesos productivos y la generación de fortalezas internas para poner en una buena posición competitiva a la empresa, el plan de negocios ayudó a organizar las ideas de crecimiento y diversificación de mercados. La metodología para la elaboración del plan de negocio, generó un documento que facilitó el emprendimiento de la aventura empresarial, detallando información sobre los diferentes proyectos del empresario.

La empresa comienza su andadura real en el momento en que se desarrollan por escrito las ideas que se tenía en mente, para lo cual se desarrolla un guión para cada paso que se debería dar alrededor de objetivos y estrategias para encaminar las actividades.

El Plan de Negocios exploró como idea principal la inauguración de un nuevo local en otro territorio, facilitando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el mercado real de ese nuevo territorio?
- Identificación de claves de su posible crecimiento.
- Factores que generen posibles cambios en la demanda.
- Tendencias del mercado.
- Hábitos de consumo de dicha población.
- Definición del mercado objetivo y segmentación.
- Delinear aspectos relevantes de la competencia.

El Plan de Negocios definió la necesidad de profundizar en las respuestas para evaluar la real factibilidad de la inversión.

IFM: Explorando ideas en el mercado

A partir de la necesidad de levantar información muy concreta del mercado que el empresario quería estudiar el PDP desarrolla la herramienta Investigación Focalizada de Mercado, como metodología de bajo costo, corta aplicación y de utilidad inmediata para el empresario.

La empresa para profundizar las respuestas que permitan evaluar la factibilidad de la inversión en la expansión del negocio solicitó la realización de dos investigaciones focalizadas de mercado para diversificar territorios y diversificar productos investigando los siguientes temas:

- Los posibles clientes, sus necesidades y hábitos de consumo
- Tamaño de mercado, evolución y tendencias
- Caracterizar los segmentos de mercado con el máximo detalle, para poder decidir cuales se van a explotar
- Delimitar aspectos relacionados con la competencia
- Realizar un retrato robot sobre el posible cliente tipo y aportar las razones por las que el producto puede satisfacer sus necesidades

El esfuerzo de exploración de mercados, facilitó el esclarecimiento de ideas para poner en marcha la expansión de la empresa, al mismo tiempo, temas para profundizar por parte del empresario, lo cual implicaría mayores esfuerzos antes de la concreción de la inversión.

La capacitación permanente: aprendiendo cosas nuevas para negocios nuevos

El proceso de mejora continua en el que se involucró el empresario a partir del PQT, generó un sentido especial sobre la importancia de capacitarse, tanto él como sus colaboradores.

A partir de la identificación de las oportunidades los empresarios invirtieron en capacitación especializada para la diversificación y contratación de especialistas. La capacitación para lanzar el nuevo producto facilitó la generación de un know how, que partiendo de las mejores experiencias identificadas se fortalecía la especialización de la empresa.

La comprensión de las reglas de juego para ingresar a nuevos mercados

Este es uno de los puntos críticos de la experiencia pasar de acuerdos simples y verbales, a acuerdos complejos, escritos, legalizados, convertidos en reglas de juego. Que le serán de mucha utilidad después,

pero que “lo hará sufrir” en las negociaciones ya que supone definiciones que no podrán variarse rápidamente, como ha sido el estilo anterior de la empresa, que establecía reglas y después las podía cambiar, realizando procesos simultáneos de prueba y error y con poco riesgo. Ahora las oportunidades son mayores pero la negociación es más compleja, relacionándose con un interlocutor que está pensando y tiene experiencia acumulada para ver todos los aspectos, primero intimida a la contraparte, pero después ésta se ve obligada a tener posición sobre cada uno de los aspectos. Este intercambio supone crecer institucionalmente. Esta es una enseñanza muy importante y proporciona lecciones para enriquecer el propio PQT.

La documentación de soporte para apoyar los procesos de negociación

Debido al entrapamiento en las Negociaciones, el PDP Cajamarca proporcionó al empresario información documentada y con cálculos para la evaluación más objetiva de la potencialidad de mercado que representa el centro comercial. Se trabajó con simulaciones de venta y de gastos para poder determinar la rentabilidad y en base a eso elaborar una contrapropuesta seria y documentada a la empresa comercial.

La perseverancia empresarial: clave para hacer negocios

El ser emprendedor, implica el tomar nuevos proyectos y hacerlos suyos. Sin embargo, sea cual sea la idea, la perseverancia es clave para hacer realidad los emprendimientos. Se reconoce que es loable la lucha por los sueños, aspecto de difícil comprensión, puesto que pocas son las personas que ponen empeño en hacer realidad sus ideas.

La Gerencia de esta empresa exitosa sostiene que “hay que tener claro que el fracaso es fundamental, y por eso ser conscientes de su cercanía,

considerarlo una posibilidad, pero también estar preparados, porque así “duele” menos. Sin embargo, al fracaso no hay que temerle, sino tenerle respeto, de modo de poder enfrentarlo. Y la posibilidad no es baja, considerando que el promedio de éxito se alcanza después de 3 intentos. Por eso, fallar, es parte del aprendizaje y la perseverancia está incluida como metodología de enseñanza". "En mi opinión el éxito absoluto no existe, tiene que ver más con un sentimiento, una actitud, una manera de pensar, de actuar, de ser."

En consecuencia, el éxito es fruto del esfuerzo, y en este marco la perseverancia es fundamental. Caerse en un proyecto o en un intento, no es necesariamente un fracaso, si se aprende la lección se puede convertir en un éxito, se aprenderá cómo no hacer las cosas. Así, el factor de riesgo para el intento siguiente será cada vez menor.

Una buena idea no necesariamente es una oportunidad. Puede convertirse en un producto o servicio que cree o agregue valor para el cliente. Hay que analizar viabilidad, tamaño y ventajas competitivas a la hora de definir el negocio, delineando la visión, estrategia, el plan de negocios y la acción. Pero para ello, también se debe poseer ciertas características definidas en las "4 P" del emprendedor: Pasión, Perseverancia (ésta primordialmente), Paciencia y Prudencia.

Los contratos extra-regionales

Al igual que los contratos de al menos un año, el principal objetivo de buscar que las empresas Cajamarquinas obtengan contratos fuera de la Región Cajamarca es la de que diversifiquen mercados y productos, sin embargo el tiempo ha demostrado que diversificar es una muestra del crecimiento de la empresa, de no depender de un sólo cliente y de romper con la estacionalidad que tienen muchos productos.

De manera similar, las metas que se han conseguido en contratos extra regionales superan lo ofrecido a los financiadores: 30 contratos extra regionales, con un máximo de dos contratos por empresa atendida, por un valor de US\$ 2.0 millones. Lo alcanzado a la fecha de edición de la presentes publicación es 30 contratos, que involucran 18 empresas sin traslape, por un importe de US\$ 10.3 millones.

La Tabla Nº 18 muestra la evolución de los enlaces conseguidos para los contratos extra regionales. Los promedios, notablemente superiores en comparación con los contratos de al menos un año, es porque abarca a las empresas medianas con las que ha trabajado el PDP Cajamarca, que a su vez se encuentran en mejores condiciones para aprovechar las oportunidades fuera de Cajamarca.

Tabla Nº 18
Evolución de los resultados de enlace comercial para
contratos extra regionales²⁸

Año	Nº Contratos	Nº Empresas	Monto US\$	Promedio por Contrato US\$	Promedio por Empresa US\$
2006	6	5	1,305,307.69	217,551.28	261,061.54
2007	15	9	2,217,000.00	147,800.00	246,333.33
2008	9	8	6,825,000.00	758,333.33	853,125.00
TOTAL	30	18	10,347,307.69	344,910.26	574,850.43

Los rubros de actividad económica involucrados en los contratos extra regionales se muestran en la Tabla No. 19. Entre los que se encuentra movimiento de tierras, abastecimiento de alimentos, concesión de servicios alimenticios, construcción civil y montaje electromecánico y telemetría.

²⁸ La columna total de empresas asciende a 18, omitiendo el traslape entre años. Los promedios anuales si toman en cuenta a la totalidad de empresas asistidas durante dichos periodos.

Tabla N° 19
Principales rubros de actividad económica involucrados en los contratos extra regionales

Sector de actividad económica	Nº Contratos	Porcentaje
Movimientos de tierra	5	16.7%
Abastecimiento de alimentos	3	10.0%
Conceción de servicios alimenticios	3	10.0%
Construcción civil y/o montaje electromecánico	3	10.0%
Telemetría	3	10.0%
Abastecimiento de insumos para construcción	2	6.7%
Distribución / representación comercial	2	6.7%
Equipos de protección personal	2	6.7%
Mantenimiento de equipo liviano	2	6.7%
Abastecimiento de repuestos y partes	1	3.3%
Mantenimiento secundario de equipo pesado	1	3.3%
Ploteo de vehículos	1	3.3%
Servicios de gestión de personal	1	3.3%
Servicios metal mecánicos	1	3.3%
TOTAL	30	100.0%

Caso del trabajo del PDP Cajamarca con una empresa Cajamarquina en busca de contratos extra-regionales: Empresa de Alimentos N° 9

Dentro de sus planes de expansión comercial, la prestigiosa empresa de Alimentos No. 9 solicita al PDP Cajamarca, elabore una misión comercial para ingresar a los *foods services* (hoteles, restaurantes, cafeterías, servicios de catering, *fast foods*, clubes sociales) de la ciudad de Chiclayo, así como estrechar los lazos comerciales con las compañías mineras cajamarquinas, a través de las empresas de Catering que las atienden. Es decir, ampliar sus fronteras comerciales a Trujillo y Chiclayo.

El trabajo se inició en Chiclayo, ya que en Trujillo la Empresa de Alimentos No. 9 contaba con una distribuidora, pero el Gerente de la Empresa de Alimentos N° 9 también quería ver alternativas en la mencionada ciudad.

Es así que luego de la conversación sostenida con el Gerente de la Empresa de Alimentos N° 9 se tomó la decisión de empezar a trabajar la ciudad de Chiclayo a través de:

- Venta a través de Intermediario o Distribuidor:

La decisión se tomó básicamente por la imposibilidad por el momento, de la Empresa de Alimentos de contar con una fuerza de ventas propia en la ciudad de Chiclayo, debido fundamentalmente a temas de infraestructura y logísticos.

Ante lo expuesto, el PDP Cajamarca consideró que se tenía que identificar distribuidores con experiencia en manejo de productos perecibles (como lo son los derivados lácteos) y que tengan la infraestructura necesaria (fuerza de ventas propia, unidades de reparto, cámaras de frío, cartera de clientes propia, capacidad de gestión en temas claves: márgenes, inventarios, cuentas por cobrar, análisis por línea de producto y análisis de zona de mercado. Se optó por identificar distribuidores de embutidos de marcas reconocidas en el mercado.

- Metodología empleada

Levantamiento de Información secundaria (Identificar Prospectos): A través del internet, utilizando las páginas amarillas, base de datos de socios de la Cámara de Comercio de Lambayeque e Infociem se identificó seis distribuidores.

Levantamiento de Información Primaria (Seleccionar el modo y medio de contactar a los prospectos.) Luego de identificados los distribuidores en los que se incluyó a los dos más importantes distribuidores de abarrotes de la Ciudad de Chiclayo, se procedió a ubicarlos telefónicamente, para recabar información relevante, detalle:

Nombre del Propietarios o Gerente General
Ubicación de la Oficina Central de la Distribuidora
Productos y Marcas distribuidas

Si la información recabada, coincidía con la estrategia diseñada (es decir: contactar con distribuidores de embutidos de marcas reconocidas) se procedía a concretar una entrevista personal con el Gerente General a fin de poder conocer más sobre la empresa e indagar si se podía llegar a un posible acuerdo comercial.

Resultados del trabajo de Campo (Venta personal)

- Selección de posibles distribuidores
- Se visitó 6 distribuidores
 - Tres en Chiclayo
 - Tres en Trujillo
- De las seis empresas visitadas, se sugirió ampliar las negociaciones con las siguientes distribuidoras, las mismas que se mostraron interesadas en trabajar con la marca Lácteos Huacariz.

Cabe resaltar, que se verificó en campo la cobertura, la calidad de atención, las condiciones de pago, la utilización del *merchandising* y la promoción que nos mencionó cada distribuidor, con visitas a: Mercado de Mochoqueque, Gran Hotel Chiclayo, Hotel Las Garzas, Restaurante El Romano, Restaurante La Parra, Restaurante El Hebrón, Merpisa, Mi Mercado, El Centro Supermercado, El Súper, kymarket, bodegas y panaderías.

Se recomendó evaluar con mucho detenimiento y con apertura el tema de la distribución en las ciudades del norte, ya que va ameritar que se revise al detalle el tema de estructura de costos, donde deberá incluirse fletes, márgenes de rentabilidad, gastos de promoción y marketing, devoluciones.

Luego se decidió viajar a Trujillo y Chiclayo con el Gerente de la Empresa de Alimentos N° 9, para entrevistarnos con las distribuidoras seleccionadas y además visitar las empresas de *Catering* que atienden las mineras en La Libertad, así como hacer una visita de venta personalizada a las cadenas de Súper mercados (en esos momentos todos regionales).

Trujillo

Distribuidora N° 1

Nos entrevistamos con el Gerente de la Distribuidora N° 1, distribuidores de una conocida marca de embutidos. El funcionario se mostró interesado en distribuir la marca Cajamarquina, lo ve como un producto complementario. Nos mencionó que próximamente tenía su convención anual de ventas en la ciudad de Lima y que allí iba a plantear y definir el tema ya que necesitan invertir en una cámara de frío. El Gerente de la Empresa de Alimentos No. 9 manifestó que el tenía cuatro congeladoras y que de llegarse a un acuerdo podría colocarlas en Trujillo. Como uno de los puntos favorables, es que uno de los vendedores de la Empresa de Alimentos N° 9 conoce muy bien el mercado de perecibles del norte del país, inclusive a sido distribuidor de otra marca de embutidos en Trujillo.

Nos despedimos muy cordialmente y quedamos a la espera de la decisión de la gerencia de Distribuidora N° 1 en Lima.

Luego el Sub- Gerente nos dijo que la gerencia general le había “bajado el dedo”, por el momento, debido a que quieren dedicarse al 100% a su marca de embutidos.

Tabla N° 20
Posibles distribuidores de la Empresa de
Alimentos N° 9 en Chiclayo

Razón Social	Característica	Años en el Negocio	Otros Productos Distribuidos y Condiciones de Venta	Zonas de Cobertura; N° de Vendedores; Margen de rentabilidad	N° de Clientes y unidades Móviles
Empresa 1	Distribuidor de Embutidos Marca muy conocida	9 años	Quesos Mantecosos de Agua Blanca x 85 grs. Venta semanal entre 700 a 1,000 unidades. Co-distribuidor de Yogurt Marca Yoleit Menestras empacadas. Trabajan con crédito una semana	Chiclayo, Lambayeque, Ferreñafe, Pimentel, Reque. Cuenta con 7 vendedores: 5: cobertura horizontal 1: Negocios de Comida (fast foods) 1. Mayoristas y súper mercados Margen de Rentabilidad: Entre 15% y 20%	2,000 clientes 2 unidades de Reparto Tienen Planificado trabajar los colegios en el año 2007
Empresa 2	Distribuidor de Embutidos Marca muy conocida	6 años	Jugos Tuvalú Trabajan con crédito una semana	5 vendedores en Trujillo (cobertura horizontal) 1 vendedor en Chimbote (Cobertura vertical a través de mayoristas). La misma modalidad para las ciudades de Chiclayo, Cajamarca y Piura	1,800 clientes 2 unidades de reparto
Empresa 3	Distribuidor de Embutidos Marca conocida.	4 años	Trabajan con crédito una semana	Chimbote, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca y Piura 3 vendedores exclusivos para la marca Otto Kunz (Apuntan a fast foods y establecimientos comerciales que atiendan a segmento A y B 5 vendedores para las marcas la Segoviana y Boston Foods.	2,000 clientes 4 unidades de reparto

Mercado Hermelinda (Principal mercado de abastos de Trujillo)

Se visitó el principal mercado de abastos de la ciudad de Trujillo y se pudo apreciar una gran cantidad de productos perecibles, principalmente de bajo precio.

Luego de visitar a los principales Mayoristas de perecibles se acordó que una buena estrategia podría ser que Empresa de Alimentos No. 9, saque al mercado una marca popular, la misma que se inscribiría en INDECOPI. El Gerente vio como muy viable está posibilidad, tiene las condiciones para fabricar un producto económico, que le permita competir en un mercado de precios, y con la ventaja competitiva de tratarse realmente de un producto Cajamarquino.

Distribuidora N° 2

Actual distribuidora de la Empresa de Alimentos No. 9 a la que se ha decidido conjuntamente con el Gerente, en potenciar con capacitación y mayor entrega de herramientas (teléfono, almacén, ampliar la fuerza de ventas, unidad de reparto, impulsadoras.) Se elaboró un cronograma de trabajo para cubrir la implementación de los aspectos señalados.

Supermercado N° 1

Se conversó con el Gerente General del Super Mercado N° 1, (4 locales en Trujillo) y se llegó a un buen acuerdo, iniciándose el abastecimiento de varios productos de la cartera. **Contrato Extra- Regional.**

Supermercado N° 2

Nos entrevistamos con el Gerente General, y también se llegó a un acuerdo comercial, se inició el abastecimiento en condiciones y cantidades similares a las obtenidas del Supermercado N° 1. **Contrato Extra- Regional.**

Chiclayo:

Distribuidora N° 3

Se conversó con la Gerente General y su hijo el Gerente Comercial, llegando a un pre-acuerdo con la empresa Distribuidora No. 3, quienes distribuyen otra conocida marca de embutidos en Chiclayo. Falta definir los aspectos relacionados al costo del flete Cajamarca - Chiclayo, para formular el precio definitivo de venta al público como el margen de rentabilidad para el distribuidor.

Supermercado N° 3

Cadena con cuatro locales en Chiclayo, uno en Lambayeque y uno en Cajamarca. Sostuvimos una reunión de trabajo con el Gerente General de la empresa. El tema se circunscribió en aumentar el volumen de compra de la tienda Cajamarca y poder venderle a toda la cadena. En ese momento había un “entrampamiento logístico” debido a que los productos tenían que ingresarlos a la base de datos en el almacén general. Se solucionó el impase y productos de la Empresa de Alimentos No. 9 está presente en toda la Cadena. Contrato Extra- Regional.

Supermercado N° 4

Nos entrevistamos con el Gerente General y también se llegó a un acuerdo comercial, iniciando el abastecimiento en los términos de referencia promedio acordado con los otros supermercados.

Capítulo V

Lecciones Aprendidas de Tres Años de Experiencias

El enlace comercial es un esfuerzo que recopila la experiencia de más de cinco años en el estudio y sobre todo en la actividad diaria en la comercialización, creando los mecanismos que posibilitan que l@s empresari@s desarrollen una empresa exitosa, derribando las barreras del conformismo apelando al espíritu emprendedor que tiene cada empresario, y ayudando mediante herramientas como las Jornadas de Negocios a cubrir todas las necesidades del cliente con alternativas efectivas y duraderas basadas en el concepto Ganar Ganar.

El Enlace Comercial nació con base en la experiencia y lecciones aprendidas durante el desarrollo continuo de soluciones de negocio y la búsqueda constante de niveles de innovación en los procesos, la organización y la tecnología.

El protagonista de todos estos resultados es el Empresario y su emprendimiento, implica el tomar nuevos proyectos y hacerlos suyos. Sin embargo, sea cual sea la idea, la perseverancia es clave para hacer realidad los emprendimientos. Se reconoce que es loable la lucha por los sueños, aspecto de difícil comprensión, puesto que pocas son las personas que ponen empeño en hacer realidad sus ideas.

Encontramos un rol del cliente, como emprendedor el cual nos parece el eje fundamental para el sistema de todo negocio.

El concepto de lealtad no es nuevo y sin embargo la búsqueda de diferenciadores basados en el cliente es incipiente y subjetiva, la voz del cliente y su ausencia en indicadores confiables del negocio que midan su satisfacción y su valor económico real nos hace apuntar al nuevo concepto de valor percibido.

El punto es que muchas veces en los mercados se ha demostrado que la eficiencia y la productividad en la adquisición de productos y/o servicios no son diferenciadores definitivos del éxito y que su efecto es temporal.

Los aceleradores de la rentabilidad entonces son aquellos basados en el cliente y los cuales a la competencia se le dificulta copiar y mejorar fácilmente.

¿Lealtad o fidelización, cuál es la solución? ¿Cuándo se logra la rentabilidad en el estado ideal?

Respuesta: Cuando podemos atraer y retener a los clientes valiosos, una y otra vez.

Hoy a fines del año 2008 que las economías más avanzadas del mundo entran en una profunda recesión, que ha cesado de crecer el mercado que estuvo creciendo en forma sostenida durante la última década es indispensable aprender nuevas lecciones, ya que de una u otra forma se ha estado viviendo un período de expansión del mercado.

La crisis de hoy muestra que se ha generado una demanda artificial en el planeta y que una oferta colosal de bienes y servicios no podrá ser colocada, razón por la cual existe un proceso de desvalorización que se resolverá con la salida del mercado de muchas empresas y productores cuyas tecnologías y costos sean superadas. Los principales precios de los “comodities” y el valor de las empresas está sufriendo una gran caída, la disminución del consumo de las sociedades de ingresos más altos va en ascenso y afectará seriamente las exportaciones, el PBI y el empleo.

¿Cuáles podrían ser políticas anti cíclicas en el terreno de mercadeo?

La primera es reforzar el desarrollo de proveedores locales eficientes que ofrecen ventajas competitivas a las empresas compradoras,

ofreciendo mayor valor agregado, mejores servicios, nuevos productos o sustitutos o nuevos procesos o que disminuyan costos y que contribuyan a mantener lo avanzado, a defender el empleo, la ampliación del mercado interno y la generación de nuevas inversiones.

La medida anti cíclica por antonomasia es elevar significativamente la productividad y en el terreno del enlace comercial y en general en el terreno del mercadeo es fundamental buscar todas las condiciones para proveer bienes y servicios con la mayor cantidad de valores agregados y a un precio razonable.

Teniendo en cuenta que los mercados de precios son los que más van a regir en el mercado en el corto y mediano plazo es indispensable desarrollar una adecuada mezcla de mercadeo que incluya el reconocer mercados que permitan la sobrevivencia, es decir cubrir los costos fijos y otros mercados donde se pueda colocar productos con mayor valor agregado y tratar que estos bienes y servicios se conviertan en los principales.

Que los gobiernos regionales y locales unidos con los empresarios más competitivos ofrezcan un territorio hábil para complementar la innovación y la transferencia tecnológica que traigan nuevos inversionistas locales o foráneos.

Aplicar y mejorar la eficiencia de las competencias de los pequeños productores rurales y urbanos de forma que puedan dar un salto en su productividad y puedan permanecer en el mercado. Este es uno de los sectores que más serán afectados, pero a la vez es el sector que mejor puede responder con políticas adecuadas de combinar la sobrevivencia con el crecimiento.

En la oferta educativa se debe producir una gran modificación ya que la demanda exigirá en el corto plazo competencias para afrontar la crisis, para elevar rápidamente la productividad.

Ahora más que nunca es indispensable mirar lo que sucede en los mercados. Las crisis anteriores han demostrado que las recuperaciones se producen por los bienes básicos, recursos en los que el Perú posee ventaja comparativa. Los mercados de estos tipos de bienes son los más globalizados, por ello las crisis retumban en sus estructuras. Sin embargo, los índices de precios representan buenos indicadores para predecir el punto de cambio hacia la recuperación. Por ello el estudio de los mercados y el enlace comercial son herramientas importantes para gestionar en tiempos de crisis.

Anexos N° 1
Modelo de Ficha de inscripción

1. NOMBRE DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN	
2. PAIS:	DEPARTAMENTO:
PROVINCIA:	DISTRITO:
3. SECTOR: Marque el sector principal de negocios de su empresa/institución. Señale sólo un sector.	
AGRICOLA VIO PECUARIO <input type="checkbox"/>	COMBUSTIBLE <input type="checkbox"/>
AGROINDUSTRIA <input type="checkbox"/>	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS <input type="checkbox"/>
ALIMENTOS <input type="checkbox"/>	SERVICIOS FINANCIEROS <input type="checkbox"/>
ARTESANIA <input type="checkbox"/>	SERVICIOS NO FINANCIEROS <input type="checkbox"/>
MADERAS Y MUEBLES <input type="checkbox"/>	SERVICIOS DE COMERCIALIZACION <input type="checkbox"/>
CONSTRUCCION <input type="checkbox"/>	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO <input type="checkbox"/>
IMPRESIONES <input type="checkbox"/>	COMUNICACIONES <input type="checkbox"/>
TIURISMO <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>
4. DIRECCION: (Indique aquella que U.S. desea que figure en el Directorio)	
Dirección	Código Postal
Teléfono	Fax
E-mail	
5. PARTICIPANTES: (Personas que representará a su empresa/institución/organismo durante la Rueda de Negocios)	
Apellido y Nombre	Cargo
6. OFERTA Y DEMANDA:	
6.1 OFERTA: Contestar no solamente desde el punto de vista de lo que U.S. considera que puede producir en el mercado nacional, sino también de su potencial de oferta y demanda en el ámbito internacional. En caso de no haber espacio suficiente, añadir información en hoja adicional.	
6.2 PRODUCTOS: Indique con la mayor precisión posible los productos y sus requerimientos, en particular información de procesos tecnológicos.	
(*) Para productos agropecuarios describa variedad, especie y calidad, o si como fecha y lugar de entrega.	
OFERTA	DEMANDA

6.2 TECNOLOGÍA, CAPITAL Y OTROS ACUERDOS (Asistencia Técnica, Licencias, Capital, Socios, Joint-ventures, acuerdos de mercado, etc.)

OFRECE	DEMANDA

6.3 SERVICIOS (Representaciones, Distribución, Promoción, Transporte, Financieros, Seguros, etc.)

OFRECE	DEMANDA

1. MENSAJE COMERCIAL: (Que identifique a su empresa y/o producto estrella).

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA/INSTITUCIÓN

8.1 LA EMPRESA/INSTITUCIÓN: Oficina Principal Filial/Sucursal Inst. Educativa
 Asoc. Gremial/Prod. ONG Org. Gobierno

8.2 NUMERO DE EMPLEADOS / SOCIOS

Menos de 5 De 5 a 10 De 11 a 20 De 21 a 50
 De 51 a 100 De 101 a 500 Más de 500

8.3 VENTAS ANUALES EN US\$

Menos de 60 mil 60 a 150 mil 150 a 500 mil 500 mil a 1 millón
 Más de 1 millón

8.4 ACTIVIDAD PRINCIPAL: Industria Comercio Servicios

8.5 TIENE EXPERIENCIA EN COMERCIO EXTERIOR SI NO

8.6 HA PARTICIPADO EN RUEDAS DE NEGOCIOS SI NO

Fecha: _____

Firma:

Anexo N° 2
Modelo de Solicitud de Entrevistas

SOLICITUD DE ENTREVISTAS

La Empresa: J&F Negociaciones EIRL

Con N° de Código: 0003 Cantidad de participantes de su empresa.....

Desea entrevistarse con las siguientes Empresas:
(el orden numérico indica la prioridad de la entrevista)

	CODIGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA
1.	0015	DIRES CAJAMARCA- LOGISTICA
2.	0020	Municipalidad Prov. Cajamarca
3.	0031	Caxabgas
4.	0028	Usteceja Servicios Ecologicos
5.	0012	Dirección Grnl. de Agricultura
6.	0032	Sedacaj
7.	0035	INIA
8.	0033	U.N.C. Adquisiciones y Almacenes



J&F NEGOCIACIONES EIRL
 Ricardo Cabrera Miranda
 Gerente

Anexo N° 3
Modelo de Agenda de Entrevistas

HOJA: 1		
RURDA DE NEGOCIOS		
0065 - CAFAR		
Reuniones del día 30 de Octubre de 1999		
HORA	MESA	SE REUNE CON
De 09:00 a 09:20	19	0053 - LA IDEAL E.I.R.L.
De 09:25 a 09:45	9	0055 - EVENSER EVENTOS Y SERVICIOS
De 09:50 a 10:10	10	0005 - AGROINDUSTRIAS DEL VALLE E.I
De 10:15 a 10:35	7	0045 - TEX CAJAMARCA S.R.L.
De 10:40 a 11:00	8	0092 - AVICOLA BAÑOS DEL INCA
De 12:20 a 12:40	14	0080 - DISTRIBUIDORA "SAN JUAN" S.R.

Anexo N° 4
Modelo de Hoja de Resultado de Cita

Encuesta a boca de urna en Rueda de Negocios			
Mesa N°		Cita N°	
Código Empresa			
Negocio Cerró	No cerró	En proceso	
Tipo Negocio		Monto US\$	
		Monto S/.	

Anexo N° 5
Modelo de Tablero de Control y Listas de Verificación

SEDEJA TOLIMA		TABLERO DE CONTROL						Versión: 01 Fecha: / /	
SEDEJA TOLIMA		SEDEJA TOLIMA							
PROCESO	INDICADOR	ESTADO	INDICADOR	CANTIDAD DE ADECUACIONES (N)	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PLAZO DE CUMPLIMIENTO	RESP.		
JORNADA DE EMPRESARILES CAMARCA 2007	1. Lanzamiento de jornadas empresariales	Bueno	1. De Adecuaciones Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	2. Asistencia	Bueno	2. De Asistencias Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	3. Capacitación de operadores de Bodega	Bueno	3. De Actividades Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	4. Constitución de las empresas		4. De Actividades Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	AS		
	5. Venta directa de Bodega		5. De Actividades Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	6. Venta indirecta de Bodega	Malo	6. De Adecuaciones Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	7. Frenaje de camiones		7. De Actividades Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	DEC		
	8. Inventario	Bueno	8. De Actividades Realizadas / 8 de actividades programadas / 8	100% en Buena	Semanal	Semanal	AS		

Capacitación Operativos Finiera											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Actividades Financieras										
2	Actividades Financieras										
3	Actividades Financieras										
4	Actividades Financieras										
5	Actividades Financieras										
6	Actividades Financieras										
7	Actividades Financieras										
8	Actividades Financieras										
9	Actividades Financieras										
10	Actividades Financieras										
11	Actividades Financieras										
12	Actividades Financieras										
13	Actividades Financieras										
14	Actividades Financieras										
15	Actividades Financieras										
16	Actividades Financieras										
17	Actividades Financieras										
18	Actividades Financieras										
19	Actividades Financieras										
20	Actividades Financieras										
21	Actividades Financieras										
22	Actividades Financieras										
23	Actividades Financieras										
24	Actividades Financieras										
25	Actividades Financieras										
26	Actividades Financieras										
27	Actividades Financieras										
28	Actividades Financieras										
29	Actividades Financieras										
30	Actividades Financieras										
31	Actividades Financieras										
32	Actividades Financieras										
33	Actividades Financieras										
34	Actividades Financieras										
35	Actividades Financieras										
36	Actividades Financieras										
37	Actividades Financieras										
38	Actividades Financieras										
39	Actividades Financieras										
40	Actividades Financieras										
41	Actividades Financieras										
42	Actividades Financieras										
43	Actividades Financieras										
44	Actividades Financieras										
45	Actividades Financieras										
46	Actividades Financieras										
47	Actividades Financieras										
48	Actividades Financieras										
49	Actividades Financieras										
50	Actividades Financieras										
51	Actividades Financieras										
52	Actividades Financieras										
53	Actividades Financieras										
54	Actividades Financieras										
55	Actividades Financieras										
56	Actividades Financieras										
57	Actividades Financieras										
58	Actividades Financieras										
59	Actividades Financieras										
60	Actividades Financieras										
61	Actividades Financieras										
62	Actividades Financieras										
63	Actividades Financieras										
64	Actividades Financieras										
65	Actividades Financieras										
66	Actividades Financieras										
67	Actividades Financieras										
68	Actividades Financieras										
69	Actividades Financieras										
70	Actividades Financieras										
71	Actividades Financieras										
72	Actividades Financieras										
73	Actividades Financieras										
74	Actividades Financieras										
75	Actividades Financieras										
76	Actividades Financieras										
77	Actividades Financieras										
78	Actividades Financieras										
79	Actividades Financieras										
80	Actividades Financieras										
81	Actividades Financieras										
82	Actividades Financieras										
83	Actividades Financieras										
84	Actividades Financieras										
85	Actividades Financieras										
86	Actividades Financieras										
87	Actividades Financieras										
88	Actividades Financieras										
89	Actividades Financieras										
90	Actividades Financieras										
91	Actividades Financieras										
92	Actividades Financieras										
93	Actividades Financieras										
94	Actividades Financieras										
95	Actividades Financieras										
96	Actividades Financieras										
97	Actividades Financieras										
98	Actividades Financieras										
99	Actividades Financieras										
100	Actividades Financieras										

Actividad	Financiera
Actividad 1	Financiera 1
Actividad 2	Financiera 2
Actividad 3	Financiera 3
Actividad 4	Financiera 4
Actividad 5	Financiera 5
Actividad 6	Financiera 6
Actividad 7	Financiera 7
Actividad 8	Financiera 8
Actividad 9	Financiera 9
Actividad 10	Financiera 10
Actividad 11	Financiera 11
Actividad 12	Financiera 12
Actividad 13	Financiera 13
Actividad 14	Financiera 14
Actividad 15	Financiera 15
Actividad 16	Financiera 16
Actividad 17	Financiera 17
Actividad 18	Financiera 18
Actividad 19	Financiera 19
Actividad 20	Financiera 20
Actividad 21	Financiera 21
Actividad 22	Financiera 22
Actividad 23	Financiera 23
Actividad 24	Financiera 24
Actividad 25	Financiera 25
Actividad 26	Financiera 26
Actividad 27	Financiera 27
Actividad 28	Financiera 28
Actividad 29	Financiera 29
Actividad 30	Financiera 30

Capacitación Empresas		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	1010	1011	1012	1013	1014	1015	1016	1017	1018	1019	1020	1021	1022	1023	1024	1025	1026	1027	1028	1029	1030	1031	1032	1033	1034	1035	1036	1037	1038	1039	1040	1041	1042	1043	1044	1045	1046	1047	1048	1049	1050	1051	1052	1053	1054	1055	1056	1057	1058	1059	1060	1061	1062	1063	1064	1065	1066	1067	1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076	1077	1078	1079	1080	1081	1082	1083	1084	1085	1086	1087	1088	1089	1090	1091	1092	1093	1094	1095	1096	1097	1098	1099	1100	1101	1102	1103	1104	1105	1106	1107	1108	1109	1110	1111	1112	1113	1114	1115	1116	1117	1118	1119	1120	1121	1122	1123	1124	1125	1126	1127	1128	1129	1130	1131	1132	1133	1134	1135	1136	1137	1138	1139	1140	1141	1142	1143	1144	1145	1146	1147	1148	1149	1150	1151	1152	1153	1154	1155	1156	1157	1158	1159	1160	1161	1162	1163	1164	1165	1166	1167	1168	1169	1170	1171	1172	1173	1174	1175	1176	1177	1178	1179	1180	1181	1182	1183	1184	1185	1186	1187	1188	1189	1190	1191	1192	1193	1194	1195	1196	1197	1198	1199	1200	1201	1202	1203	1204	1205	1206	1207	1208	1209	1210	1211	1212	1213	1214	1215	1216	1217	1218	1219	1220	1221	1222	1223	1224	1225	1226	1227	1228	1229	1230	1231	1232	1233	1234	1235	1236	1237	1238	1239	1240	1241	1242	1243	1244	1245	1246	1247	1248	1249	1250	1251	1252	1253	1254	1255	1256	1257	1258	1259	1260	1261	1262	1263	1264	1265	1266	1267	1268	1269	1270	1271	1272	1273	1274	1275	1276	1277	1278	1279	1280	1281	1282	1283	1284	1285	1286	1287	1288	1289	1290	1291	1292	1293	1294	1295	1296	1297	1298	1299	1300	1301	1302	1303	1304	1305	1306	1307	1308	1309	1310	1311	1312	1313	1314	1315	1316	1317	1318	1319	1320	1321	1322	1323	1324	1325	1326	1327	1328	1329	1330	1331	1332	1333	1334	1335	1336	1337	1338	1339	1340	1341	1342	1343	1344	1345	1346	1347	1348	1349	1350	1351	1352	1353	1354	1355	1356	1357	1358	1359	1360	1361	1362	1363	1364	1365	1366	1367	1368	1369	1370	1371	1372	1373	1374	1375	1376	1377	1378	1379	1380	1381	1382	1383	1384	1385	1386	1387	1388	1389	1390	1391	1392	1393	1394	1395	1396	1397	1398	1399	1400	1401	1402	1403	1404	1405	1406	1407	1408	1409	1410	1411	1412	1413	1414	1415	1416	1417	1418	1419	1420	1421	1422	1423	1424	1425	1426	1427	1428	1429	1430	1431	1432	1433	1434	1435	1436	1437	1438	1439	1440	1441	1442	1443	1444	1445	1446	1447	1448	1449	1450	1451	1452	1453	1454	1455	1456	1457	1458	1459	1460	1461	1462	1463	1464	1465	1466	1467	1468	1469	1470	1471	1472	1473	1474	1475	1476	1477	1478	1479	1480	1481	1482	1483</
-----------------------	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--------

PDP Cajamarca

“Sistematización del Componente de Enlace Comercial”

Esta edición se imprimió en diciembre de 2008
con un tiraje de 1000 ejemplares
en los talleres de:



Martínez Compañón
EDITORES S.R.L.

Jr. Apurímac N° 279
Telefax: (076) 361904
Cajamarca - Perú

PDP Cajamarca

Proyecto Desarrollo Competitivo de
Proveedores Locales en Cajamarca

