Instituto de Economía y Empresa s.a.c.



Volumen 03 nº 58

Período de Publicación

01.02.010 - 20.02.010



Índice

Planificación financiera	02, 03 y 04
¡Cómo vender café a quien toma té!	05
Cómo y por qué el comercio es bueno siempre	06
Incentivos para mejor gestión municipal	07
Estadística: Economía peruana	08
Competencias en administración de proyectos	09
Noticias y eventos	10

La planificación financiera empresarial (I)

(Una versión de este artículo aparecerá en febrero, en la revista Visión Empresarial de la CCPLL)

Las finanzas son el arte y la ciencia de administrar el dinero. Las principales actividades de un administrador financiero son tomar decisiones de

- <u>De inversión</u> (determinan tanto la mezcla como el tipo de activos que mantiene la empresa) y
- <u>De financiamiento</u> (determinan tanto la mezcla como el tipo de financiamiento que mantiene la empresa).

Las decisiones se toman según los efectos de sus flujos de efectivo (enfoque principal de la administración financiera) sobre el valor general de la empresa (L. Gitman "Administración financiera", pág 11, 11va edición 2007)

1. Planificación financiera (PFIN)

La PFIN se centra en el efectivo y las utilidades de la empresa. Proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Los dos aspectos clave del proceso de PFIN son:

- Planificación del efectivo, y
- Planificación de utilidades.

El proceso de PFIN se ini-

cia con los planes financieros a largo plazo. Estos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo.

a. Planes financieros a largo plazo-PFINLP (estratégicos)

Son comunes los planes estratégicos a <u>cinco años</u> y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran usar horizontes de planificación más cortos.

Los PFINLP forman parte de una <u>estrategia integrada</u> que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a la empresa hacia metas estratégicas.

Estos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento (también estarían incluidos el término de proyectos existentes, líneas de productos o líneas de negocio; el pago o retiro de deudas pendientes; y cualquier adquisición planeada. Estos planes reciben el apoyo de una serie de planes anuales de presupuestos y utilidades)

b. Planes financieros a corto plazo-PFINCP (operativos)

Los PFINCP especifican las acciones financieras a corto plazo y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de <u>1 a 2 años</u>.

Las <u>entradas</u> clave incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las <u>salidas</u> clave incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de cajas y los estados financieros proforma. El siguiente <u>gráfico</u> ayuda al respecto.

Es decir, a partir del pronóstico de "ventas", se desarrollan

los "planes de producción" (plazos de entrega, cálculo de materias primas requeridas, necesidades de mano de obra directa, gastos generales y operativos).

Luego se elabora el estado de resultados proforma (ERP), y el presupuesto de caja (PCA).

Con las entradas básicas (ERP, PCA, plan de desembolsos de activos fijos, plan de financiamiento a largo plazo, y balance

general del período actual) es posible establecer el balance general proforma.

Información necesaria Pronóstico de Salida para análisis ventas Plan de financiamiento a Planes de Producción largo plazo Estado de Plan de Presupuesto de proforma activos fijos Balance general del periodo actual Balance general proformo

Planificación financiera a corto plazo

2. Planificación de efectivo o presupuesto de caja - PCA

Las empresas emplean el PCA para calcular sus necesidades de efectivo a corto plazo, dedicando especial atención a la planificación de excedentes y faltantes de caja.

Empresas con un patrón de flujos de efectivo estacional, el PCA se presenta a menudo con frecuencia mensual, cuando el patrón es estable el PCA es con intervalo trimestral o semestral.

Pronóstico de ventas

La entrada clave en el proceso de la PFIN a corto plazo es el pronóstico de ventas de la empresa. Esta predicción de las ventas de la empresa durante cierto periodo se elabora generalmente en el área de marketing.

En general, las empresas utilizan una combinación de datos de pronósticos <u>externos</u> (indicadores de actividad) e

La planificación financiera empresarial (II)

internos (encuestas y/o consensos), para elaborar el En este caso, los dividendos son la variable de "ajuste". Si

pronóstico de ventas final. El cuadro al costado, muestra una aplicación simplificada:

El cuadro de entradas y de desembolsos en efectivo se ha calculado previamente, y luego se integra en el cuadro de PCA, para obtener las necesidades de financiamiento y/o los saldos excedentes en el tiempo, según sea el caso

Presupuesto de caja 2010 (en miles de soles)				
	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Total de entradas de efectivo (a)	210	320	340	
Menos: desembolsos de efectivo (b)	<u>213</u>	<u>418</u>	<u>305</u>	
Flujo de efectivo neto	-3	-98	35	
Más: Efectivo inicial	<u>50</u>	<u>47</u>	<u>-51</u>	
Efectivo final	47	-51	-16	
Menos: saldo de efectivo mínimo Financiamiento total requerido	<u>25</u>	<u>25</u>	<u>25</u>	
(documentos por pagar) (c)	-	-76	-41	
Saldo de efectivo excedente (d)	22	_	_	

- (a) Programa de entradas de efectivo proyectadas (en miles de soles)
- (b) Programa de desembolsos de efectivos pronosticados (en miles de soles)
 (c) Los valores se registran en esta línea cuando el efectivo final es menor que el saldo de efectivo mínimo deseado. Generalmente, estos montos se financian a corto plazo y, por lo tanto, están representados por
- (d) Los valores se registran en esta línea cuando el efectivo final es mayor que el saldo de efectivo mínimo tados por los valores negociables

por ejemplo, la empresa no decide pagar los 190 soles, el balance al finalizar el año 2, mostraría utilidades retenidas de 490 y el saldo de deuda sería de 110 soles (con activos totales de 600 soles y capital de 490, la deuda tendrá que ser 110, se pagará 140 soles de deuda). Aquí la variable de ajuste es la "deuda"

Hay pues una interacción entre el crecimiento de ventas y la política financiera.

La manera en que cambien los pasivos y el capital de accionistas, depende de las políticas de financiamiento y de dividendos de la empresa (Ross, Westerfield y Jaffe: "Finanzas Corporativas", pág 61, 8va edición 2009).

Una versión ampliada del modelo

Es separar las cuentas del estado de resultado y del balance general en dos grupos: los que varían directamente con las ventas y los que no lo hacen.

Esto es más realista pues, por ejemplo, los préstamos a largo plazo son establecidos por la administración y no necesariamente se relaciona directamente con ventas.

La idea es que dado un pronóstico de ventas, se debe calcular qué cantidad de financiamiento necesitará la empresa.

A partir de ciertos supuestos (política de pago de dividendos, etc) se puede en forma rápida y práctica generar estados financieros proforma (por espacio aquí no aplicamos). Una forma rápida para hallar el financiamiento externo requerido (FER), es aplicar: la expresión:

$$FER = \frac{Activos}{Ventas} \times \Delta \ ventas - \frac{Pasivos \ espontaneos}{Ventas} \times \Delta Ventas - MU$$
$$\times Ventas \ proyectadas \ x \ (1-d).$$

Si suponemos ventas proyectadas de 1250 soles (aumento de 250), un margen de utilidad (MU) de 13,2 y una razón de pagos de dividendos (d) de 33 1/3, y los activos totales y ventas son de 3000 y 1000, respectivamente, así.

$$FER = \frac{3000}{1000} \times 250 - \frac{300}{1000} \times 250 - 0.132 \times 1250 \times \left(1 - \frac{1}{3}\right) = S./565$$

La buena noticia es que ventas crecerían en 25%, la mala es que ello no va a suceder, a menos que empresa pueda obtener de alguna forma financiamiento de 565 soles.

.Siempre hay que evaluar el PCA con escenarios o con simulaciones (distribución de probabilidades, VAN =0, etc)

3. La planeación financiera

La mayoría de los modelos de planeación financieros producen estados financieros proforma, aquí veremos un mo-

Supongamos que el área de finanzas de la empresa ABCD, supone que todas las variables están directamente relacionadas a las ventas, y que las relaciones actuales son las deseables (óptimas).

El siguiente cuadro es la situación inicial (año 1).

ABCD, AÑO 1

Estado de Resultado				Balance	e General	
		(S/.)		(S/.)		(S/.)
	Ventas	1000	Activo	500	Deuda	250
	Costo	800			Capital	250
	Utilidad neta	200	Total	500	Total	500

Ahora supongamos que se estima que las ventas en el año 2, aumentaran 20% (de 1000 a 1200), entonces los estados proforma en el año 2 serían:

ABCD, AÑO 2

		, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	71110 2		
Estado de I	Resultado		Balance	General	
	(S/.)		(S/.)		(S/.)
Ventas	1200	Activo	600	Deuda	300
Costo	960			Capital	300
Utilidad	240	Total	600	Total	600
neta					

Como la utilidad neta al año 2 es 240, y el capital ha aumentado en 50, entonces la empresa debe haber repartido dividendos en efectivo por 190 soles (240-50).

La planificación financiera empresarial (III)

4. Política financiera y crecimiento

Es evidente que existe un vínculo directo entre el crecimiento y el financiamiento externo. Hay dos tasas de crecimiento que son útiles para planear a largo plazo.

a. Tasa interna de crecimiento (TIC)

Es la tasa máxima de crecimiento que puede lograrse sin ningún tipo de financiamiento externo. Su expresión es:

$$TIC = \frac{ROA \times b}{1 - ROA \times b}$$

Donde ROA es el rendimiento de los activos totales, b es la razón de reinversión o retención de utilidades. Por ejemplo, si la utilidad neta fue de 66 soles, los activos totales 500 soles, luego el ROA = 66/500 = 13,2%, b= 2/3 (de 66 soles 44 se retuvieron), entonces:

$$TIC = \frac{0.132 \times \frac{2}{3}}{1 - 0.132 \times \frac{2}{3}} = 9.65\%$$

Así, la empresa se puede expandir a una tasa máxima de 9,65 % al año sin financiamiento externo.

.b. Tasa de crecimiento sostenible (TCS)

Es la tasa máxima de crecimiento que una empresa puede lograr sin financiamiento externo de capital a la vez que mantiene una razón constante de deuda a capital (sin aumentar su apalancamiento financiero).

Su expresión es:

$$TCS = \frac{ROE \times b}{1 - ROE \times b}$$

En donde ROE es el rendimiento sobre el capital, y \underline{b} la razón de reinversión de utilidades. Aplicando:

$$\frac{0.264 \times (\frac{2}{3})}{1 - 0.264 \times (\frac{2}{3})} = 21.36\%$$

Con una tasa de crecimiento de 21,36%, las ventas aumentarán de 500 a 606,8. Se muestra un EP&G, a partir de ahí no es difícil proyectar el balance general.

EMPRESA ABCD Estado de resultados profor	ma (S/.)	
Ventas (proyectadas)		606.8
Costos (80% en las ventas)		485.4
Utilidad gravable		121.4
Impuestos (30%)		36.42
Utilidad Neta		84.98
Dividendos	26.7	
Adición a las utilidades retenidas	53.4	

El crecimiento depende de 4 factores

La definición de ROA como producto del margen de utilidad, de la rotación de activos y el multiplicador del capital, permite plantear que la capacidad de una empresa para sostener el crecimiento depende en forma explícita de los cuatros factores siguientes (Ob cit pág 71)

- Margen de Utilidad (MU). Un aumento del MU aumentará la capacidad para generar fondos internamente y así aumentar su crecimiento sostenible.
- Política de dividendos. Un menor porcentaje de utilidad neta pagada aumentará la tasa de retención de utilidades. Esto aumenta el capital contable internamente generado y así aumenta el crecimiento sostenible.
- <u>Política financiera</u>. Un aumento de razón de deuda a capital aumenta el apalancamiento financiero. Por ello se dispone de un financiamiento adicional vía deuda, aumentando la tasa de crecimiento sostenible.
- Rotación de los activos totales. Un aumento de esta rotación aumenta las ventas generadas por cada sol de activos (decremento de la intensidad de capital), ellos disminuye la necesidad de activos nuevos a medida que las ventas crecen, por ende aumenta la tasa de crecimiento sostenible.

Uno de los principales beneficios de la <u>planeación financiera</u> es que aseguren la consistencia interna entre las diversas metas de la empresa.

La TCS captura este elemento en forma precisa, es muy útil para planear.

Si la empresa debe crecer a una tasa superior a la TCS, debe aumentar: los márgenes de utilidad, la rotación de activos, el apalancamiento financiero, y la retención de utilidades (o vender nuevas acciones).

5. Sobre modelos de planeación financiera (mpf)

Es preciso mencionar que los mpf no siempre dan las respuestas correctas, pues se basan en relaciones contables y no en financieras.

En particular, tiende a no considerar los 3 elementos básicos del valor de la empresa: el tamaño del flujo de efectivo, el riesgo y la elección del momento.

Los mpf son útiles para señalar inconsistencias y para recordar las necesidades financieras, pero ofrecen pocos lineamientos con relación a lo que se debe hacer en torno a esos problemas.

La planeación financiera es un proceso iterativo y no debe convertirse en un ejercicio puramente mecánico.

¡Cómo vender café a quien toma té!

En enero 2010 se llevó a cabo un congreso en Nueva York ("El papel de las marcas en China y en India: realidad y futuro"), organizado por las universidades de Columbia, Pennsylvania y California (Wharton 2010).

En el evento se presentaron algunos grandes jugadores mundiales, por su pertinencia para los exportadores peruanos, a continuación una reseña.

El té y el café. El caso de la China

¿Qué puede ofrecer el minorista de café más famoso del mundo a un país donde el té verde es la bebida nacional?, Mark Aoki-Fordham, de Starbucks Coffee Company sostiene que "Nuestra principal estrategia consiste en ganar presencia en China por medio de la ubicación de nuestras tiendas",

La empresa <u>se preocupa mucho por el servicio</u> prestado al consumidor chino, ofreciendo una variedad de bebidas basadas en el té verde, además de alimentos y otros productos. Hasta los edificios de las tiendas buscan adecuarse a su entorno:

Como las casas en China suelen ser pequeñas, Starbucks instaló sus tiendas en lugares atractivos en las cuales las personas pueden pasar el tiempo de ocio entre el que se pasa en casa y el trabajo, convirtiéndose así en un "local crítico y punto de vínculo social".

"Desde el punto de vista de la arquitectura, hay un esfuerzo para que nuestras tiendas se integren en el paisaje local" (Aoki-Fordham).

Pero hacer que el consumidor sienta ganas de tomar un capuchino no ha sido fácil. "Aún estamos intentando educar a los consumidores chinos.

Queremos mostrarles por qué el café es una bebida buena para beberse en cualquier momento del día, y también hemos podido constatar que no son el tipo más fiel de cliente", (Aoki-Fordham).

Para aumentar la visibilidad de la marca e inspirar en el cliente una mayor lealtad, Starbucks lanzó una serie de programas de marketing en el país en los que es leal a la imagen que cultiva en EEUU de ser firme defensora de prácticas sostenibles.

"Como la <u>responsabilidad social corporativa</u> es un elemento fundamental de nuestra marca, buscamos participar en programas importantes de la comunidad local, aunque tales actividades no tengan el mismo peso en China".

La empresa también hace marketing integrado en el país.

"Ellos adoran nuestra marca. El cliente viene a nuestra tienda, toma nuestro café, después se va aunque llevándose el vaso con nuestro logo de la empresa y haciendo que éste sea visible cuando camina por la calle, ¡sin embargo los clientes rellenan el vaso durante el día con otras marcas de café!"

"Promovemos desafíos innovadores online y permitimos a las personas crear tarjetas y enviárselas a los amigos. Tenemos inclusive una campaña en forma de telenovela que se exhibe en las pantallas del metro de Shangai".

Conocer al consumidor. Caso la India

En India, el asunto del momento es el crecimiento explosivo de la población joven. Por ejemplo, la mitad de las ventas de la marca Vaselina en India está compuesta por miniunidades del producto. Los pequeños envases son también campeones de venta.

Así, entender de qué modo razona el consumidor a la hora de comprar el producto, además de adaptar el tamaño de las unidades, es de suma importancia (Machado de Unilever).

Aunque sea importante hacer que las marcas sean relevantes para la generación siguiente (usando, por ejemplo, nuevos medios de difusión y otros canales de comunicación "no se debe con eso alienar la base ya existente".

"El segmento de productos de oficina era prácticamente desconocido en India", (Ruecker de staplea). "Por lo tanto, era una proposición de valor asociado a un servicio confiable, cuyo cobro sería hecho de forma adecuada y a precios fijos.

Nuestro nombre también (Staples) tenía un significado diferente en India: las personas creían que significaba harina, arroz etc. Tuvimos que vencer esa dificultad, así como el desconocimiento por parte de la clientela de eventos comerciales como las ventas en el periodo de vuelta al colegio".

Lo que no se sabe es si el modelo de Staples, formado por numerosas tiendas de gran tamaño, puede dar lugar a un rechazo popular en la población de la india ante el cierre de tiendas locales de pequeño tamaño. "Es lo que está sucediendo tanto en China como en India, pero no sabemos aún cuáles serán las consecuencias de eso", "Creo que todavía serán necesarios 10 ó 20 años para que el descenso de las tiendas pequeñas sea dramático" (Guillen de staples)

Cómo y por qué el comercio funciona... siempre

Resulta evidente, y lo hemos sostenido más de una vez en esta publicación, que cuando una empresa o una persona compra un bien o un servicio que es más barato de producir en el exterior, el nivel de vida de ambos países (o regiones, etc) aumenta. Aquí ampliaremos el tema.

Su socio comercial saldrá ganando si exporta prendas de vestir (en las que posee una ventaja comparativa pero no absoluta) a cambio de estos otros productos (véase los dos recuadros).

El concepto de ventaja comparativa

Los consumidores y las empresas también compran en el exterior por otras razones: el producto satisface mejor sus necesidades que un producto nacional similar, o el producto no está disponible en el mercado interno. Los productores extranjeros también se benefician porque venden más que si lo hicieran únicamente

Ventaja comparativa 1

Un país se beneficiará del comercio aun cuando sea más eficiente (posea una ventaja absoluta) en todo lo que produce. Ejemplo:

País A: 1 hora de trabajo puede producir 3 kilos de acero o dos camisas. País B: 1 hora de trabajo puede producir 1 kilo de acero o una camisa.

El país A es más eficiente en ambos productos. Supongamos que el país B vende al país A dos camisas a cambio de 2,5 kilos de acero.

Ventaja comparativa 2

Para producir esas dos camisas adicionales, el país B des-

vía 2 horas de trabajo de la producción de (dos kilos) de

acero. El país A desvía 1 hora de trabajo de la produc-

ción de (dos) camisas y la utiliza, en cambio, para produ-

En general, se produce el mismo número de camisas: el

país A produce dos camisas menos, pero el país B produ-

ce dos más. Sin embargo, ahora se produce más acero

que antes: el país A produce tres kilos adicionales de ace-

ro, mentras que el país B reduce su producción de acero

en dos kilos. El kilo adicional de acero es un indicador de

cir tres kilos adicionales de acero.

las ganancias del comercio.

También se extiende más allá de los bienes físicos, abarcando el comercio de servicios, como el desarrollo de códigos informáticos o el suministro de productos financieros. (Brad Mc Donald, "Why Countries Trade", FMI Dec 09),

Siempre hay razón para comerciar

Debido a la ventaja comparativa, el comercio

aumenta el nivel de vida de ambos países. Como bien se sostiene (Irwin, Douglas A, Free Trade Under Fire, Princeton University Press, 3a. ed. 2009) la ventaja comparativa es "una buena noticia" para el desarrollo económico:

en el mercado interno y obtienen divisas que pueden utilizar para comprar productos fabricados en el exterior.

Ganancias mayor que pérdidas

No obstante no todas las personas o empresas salen ganando. Cuando una empresa compra un producto ex-

tranjero porque es más barato, es beneficioso para ella, pero el productor nacional (que ofrece productos más caros) pierde una venta.

Sin embargo, el comprador tiende a ganar más de lo que pierde el vendedor nacional. Salvo en los casos en que los costos de producción no incluyen los costos sociales, como la contaminación, el mundo se beneficia cuando los países importan productos fabri-

La ventaja comparativa... de sentido común

cados de manera más eficiente en otros países.

Aunque un país puede ser el doble de productivo que sus socios comerciales en la elaboración de, por ejemplo, prendas de vestir, si es tres veces más productivo en la fabricación de acero o la construcción de aviones le convendrá producir y exportar estos productos e importar prendas de vestir.

"Aunque un país en desarrollo no tenga ninguna ventaja

absoluta en ningún sector, siempre tendrá una ventaja comparativa en la producción de algunos bienes" y le será rentable comerciar con las economías avanzadas

Estudios recientes

Indican que cuando se abre el comercio, se producen ajustes no solo entre las industrias, sino también dentro de ellas.

La mayor competencia de empresas extranjeras ejerce presión sobre las

utilidades, lo que obliga a las empresas menos eficientes a contraerse, dejando espacio para las más eficientes.

La expansión y entrada de nuevas empresas aportan tecnologías más eficientes y nuevas variedades de productos. Y lo que es más importante, el comercio permite una mayor selección entre los diferentes tipos de bienes. Esto explica la prevalencia del comercio entre industrias, no contemplada en la teoría de la dotación de factores. Pág. n.º 7 A - Z Volumen 03 / n.º 58

Incentivos para mejor gestión municipal en el Perú

Grupo Municipal

Municipalidades de Ciudades Principales

Con más de 500 Viviendas Urbanas

Con menos de 500 Viviendas Urbanas

Total

Por su relevancia cabe mencionar que el gobierno aprobó (D.S. Nº 002-2010-EF) el "Programa de modernización municipal" , y el "Plan de Incentivos a la mejora de la gestión municipal" (D.S. Nº 003-2010-EF).

Con los cuales se busca incentivar a los gobiernos locales a que se modernicen y avancen a un enfoque por resultados, y que beneficie a la población de sus jurisdicciones. Situación inicial en municipalidades

<u>Fragilidad de las finanzas</u>: Los impuestos municipales en promedio representan menos del 10% de los ingresos totales.

Tipo A

Tipo B

Resto de Municipalidades

 Deficiencia en la prestación de servicios públicos e infraestructura: inseguridad ciudadana, inadecuada gestión de residuos sólidos, insuficiente y mala calidad de infraestructura.

en Perú toma 41 días y cuesta 25% del PBI per capita abrir una empresa. El 50% de estas barreras está en el ámbito municipal.

 Barreras a la inversión: en el Perú toma 205 días y cuesta 130% del PBI per capita obtener un permiso de construcción. El 42% de estas barreras está en el ámbito municipal.

1300 millones para incentivos

De los cuales se asignarán 600 millones para el programa

de modernización municipal y 700 millones para el plan de incentivos a la mejora de la gestión municipal.

Metas a cumplir

Las metas que establece el plan de <u>incentivos</u> está relacionada están relacionadas a la mejora en la recaudación del impuesto predial, así como en la

reducción de la desnutrición infantil.

En caso de la <u>modernización</u> municipal, las metas están relacionadas con la mejora en la gestión financiera municipal, la simplificación de trámites, y la mejora de servicios públicos e infraestructura.

Los mecanismos de incentivos están acompañados de un programa de asistencia técnica para apoyar a las munici-

palidad con menores capacidades.

.En el Programa de Modernización

Nº de

Distritos

249

40

209

1585

555

1030

1834

Participan todas las Municipalidades (M) Provinciales y Distritales del país. Algunas características y requisitos que deberá tenerse en cuenta para la asignación de los recursos en al año 2010 son:

• Las metas son distintas según tipo de Municipalidad.

% de

Distritos

14

2

12

30

56

100

- El monto máximo que corresponde a cada M será aprobado por Resolución Minist. del MEF.
 - Las Municipalidades tienen como plazo para el cumplimiento de las metas hasta el último día de meses de febrero y agosto del presente año.
 - Las metas no alcanzadas en febrero por las M deberán ser acumuladas a las establecidas para agosto.
 - Los recursos serán asignados luego de la evaluación que realiza la Dirección Nacional del Presupuesto Público, en la que se determinará el cumplimiento de las metas por parte de cada Municipalidad.
- Las M que alcancen el 100% de las metas se les asignará dicho monto máximo. Además estas municipalidades obtendrán un monto adicional constituido por los recursos no asignados por el incumplimiento de metas.

Areas programáticas	Ambito de las metas
Mejora de la gestión financiera	Declaración y pago Cobranza Información sobre recaudación Difusión y transparencia
Clima de negocios: simplificación de trámites	Licencias de funcionamiento (LF) Licencias de edificación (LE) Información de LF y LE Difusión y transparencia
Clima de negocios:servicios públicos e infraestructura	Seguridad ciudadana Información Infraestructura básica

 Las Municipalidades que alcancen solo una parte de las metas se le asignará un monto proporcional.

Retos (MEF)

- Lograr una apropiación de los esquemas de incentivos por los alcaldes y ciudadanos.
- Aprovechar sinergias en la implementación de

la asistencia técnica que ayudará al cumplimiento de los objetivos de los programas de incentivos.

Lograr adecuada retroalimentación del programa para mejorar permanentemente su diseño e implementación bajo una perspectiva de largo plazo.

Pág. n.º 08 A - Z Volumen 03 / n.º 57

ECONOMÍA PERUANA

Ley de presupuesto del sector público para el año fiscal 2010, Perú LEY Nº 29465

GOBIERNO CENTRAL	S/. Nuevos soles
Gobierno Nacional	58,953,779,648.00
Gastos Corrientes	37,763,099,154.00
Gastos de Capital	11,055,574,458.00
Servicio de la Deuda	10,135,106,036.00
INSTANCIAS DESCENTRALIZADAS	S/. Nuevos soles
a. Gobiernos Regionales	13,006,620,011.00
Gastos Corrientes	9,995,925,254.00
Gastos de Capital	3,009,370,191.00
Servicio de la Deuda	1,324,566.00
b. Gobiernos Locales	9,896,879,038.00
Gastos Corrientes	5,818,483,106.00
Gastos de Capital	3,654,797,757.00
Servicio de la Deuda	423,598,175.00
TOTAL	81,857,278,697.00

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), www.mef.gob.pe

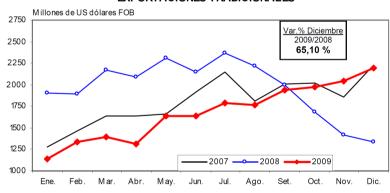
Millones de US dólares FOB

Mes	2007	2008	2009 P/	Var. %
Mes	2007	2000	200317	2009/2008
Ene.	1274,7	1902,9	1134,5	-40,38
Feb.	1462,4	1896,7	1330,4	-29,85
Mar.	1636,9	2167,7	1397,0	-35,55
Abr.	1642,9	2087,2	1315,4	-36,98
May.	1663,8	2306,6	1640,6	-28,87
Jun.	1919,0	2152,7	1640,7	-23,79
Jul.	2142,1	2371,9	1789,8	-24,54
Ago.	1810,0	2220,8	1761,2	-20,69
Set.	2012,6	2000,0	1936,4	-3,18
Oct.	2022,6	1686,8	1978,5	17,29
Nov.	1854,5	1420,3	2048,0	44,19
Dic.	2225,0	1331,8	2198,8	65,10
TOTAL	21666,5	23545,4	20171,3	-14,33

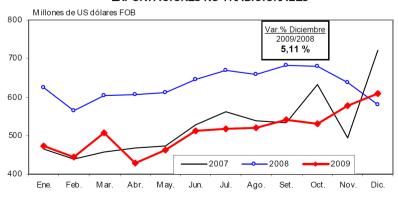
Millones de US dólares FOB

Willion Co G	Williones de OS dolares i OB				
Mes	2007	2008	2009 P/	Var. % 2009/2008	
Ene.	465,9	625,3	472,6	-24,42	
Feb.	438,5	565,4	445,3	-21,25	
Mar.	457,8	602,7	507,0	-15,88	
Abr.	467,8	607,6	429,3	-29,35	
May.	472,2	611,5	461,9	-24,47	
Jun.	528,0	644,5	513,0	-20,41	
Jul.	563,2	670,3	517,9	-22,73	
Ago.	539,6	658,5	519,2	-21,16	
Set.	534,5	682,4	540,4	-20,81	
Oct.	633,7	680,3	531,4	-21,89	
Nov.	493,4	637,3	578,5	-9,23	
Dic.	721,0	580,3	609,9	5,11	
TOTAL	6315,7	7566,1	6126,3	-19,03	

EXPORTACIONES TRADICIONALES



EXPORTACIONES NO TRADICIONALES



Fuente: "Avance técnico Nº 2". Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), - Febrero 2010

Pág. n.º 09 A - Z Volumen 03 / n.º 57

DIPLOMADO INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

"La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo" "A Guide to the Project Management Body of Knowledder", pag. (8, Project Management Institute (PMI), Fourth edition 2008.

INSTITUTO DE ECONOMÍA Y

Consultoria y asesoria Desarrollo de capacidades Publicaciones especializadas



I. DIRIGIDO A

- A empresarios actuales y potenciales, funcionarios y profesionales de sectores privado y público, así como a toda persona interesada en desarrollarse.
- II. OBJETIVO. Mostrar de manera compacta los conceptos y prácticas sobre:
- Proporcionar competencias con mejores estándares de mercado, en aspectos clave de la temática considerada, con material actual y de relevancia a
 nivel nacional e internacional, y con docentes competentes en la materia.
- Lograr que los participantes tengan una apropiada comprensión conceptual y aplicada sobre cada uno de los módulos considerados, que les permita aplicar a sus respectivas áreas de trabajo actual o de interés futuro

III. METODOLOGÍA

- Es modalidad <u>semipresencial</u>, con enfoque de "aprender haciendo", con casos y ejercicios de aplicación
- EL participante tiene la opción directa de tener acceso a videoconferencias de 1 hora todos los domingos, y chats a discreción. Al Final habrá un taller intensivo de un fin de semana en Lima, con presencia física del facilitador. Los participantes presentarán un trabajo práctico de un aspecto de la temática, que haga la diferencia entre la participación y aprobación del diplomado, además de evaluaciones mensuales

V. ESTRUCTURA DEL CURSO

MÓDULO 01

- Marco Conceptual de la Dirección de Proyectos
 ¿Qué es un proyecto? ¿Qué es la dirección de proyectos?
 Áreas de experiencia y Contexto de la dirección de proyectos
- Cíclo de Vida del Proyecto y Organización
 Ciclo de vida del proyecto, Interesados en el proyecto, Influencias de la organización

MÓDULO 2

- Norma para la Dirección de Proyectos de un Proyecto.
 Procesos de Dirección de Proyectos (DP) para un Proyecto
 Procesos de DP Grupos de Procesos de DP Interacciones entre procesos Correspondencia de los procesos de DP
- Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.
 Diagramas de flujo Documentos Principales del Proyecto Gestión de la Integración del Proyecto

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto - Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar - Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto - Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto - Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto - Control Integrado de Cambios, Cerrar Proyecto

MÓDULO 3

5. Gestión del Alcance del Proyecto

Planificación del Alcance - Definición del Alcance - Crear EDT - Verificación del Alcance - Control del Alcance

6. Gestión del Tiempo del Proyecto

Definición de Actividades (As) - Establecimiento de Secuencia de As - Estimación de Recursos de As. - Estimación de Duración de AS.- Desarrollo del Cronograma - Control del Cronograma

MÓDULO 4

7. Gestión de los Costes del Proyecto

Estimación de Costes (Cs) - Preparación Presupuesto de Cs - Control de CS.

8. Gestión de la Calidad del Proyecto

Planificación de Calidad - Realizar Aseguramiento de Calidad - Realizar Control de Calidad

MÓDULO 5

- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
 Planificación de los Recursos Humanos Adquirir el Equipo del
 Proyecto Desarrollar el Equipo del Proyecto Gestionar el
 Equipo del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
 Planificación de las Comunicaciones Distribución de la Información Informar el Rendimiento - Gestionar a los Interesados

MODULO 6

11. Gestión de los Riesgos del Proyecto

Planificación de la Gestión de Riesgos (R) - Identificación de R - Análisis Cualitativo de R - Análisis Cuantitativo de R -

Planificación de la Respuesta a los R $\,$ - $\,$ Seguimiento y Control de R

12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Planificar las Compras y Adquisiciones - Planificar la Contratación -Solicitar Respuestas de Vendedores - Selección de Vendedores - Administración del Contrato - Cierre del Contrato

VII. FACILITADOR (principal)

Francisco Huerta Benites.

Presidente del Instituto de Economía y Empresa y Director de "A Z" (newsletter especializado), y autor del libro "Microfinanzas. Gestión para el desarrollo". Economista (UNT), Maestría Economía (PUCP). Especialización en "Finanzas" (ESAN), "Comercio exterior y consorcios de exportación" (Adex / Prompex / SIPPO, ICE / Onudi /Federexport, IICA, y CBI / Prompex), y en "Evaluación de proyectos de inversión" (Banco Mundial-SIEF).

Ha laborado en el BCRP, ha sido gerente general y gerente de administración y finanzas en empresas agroindustriales (Chiclín SA y Laredo SAA), ha ocupado posiciones directivas y de coordinación en Chemonics International / PRA / USAID, Chemonics International / PDA / USAID, Amazon Conservation Association, FIP, CARE y FIP, y ha sido consultor para el BID-Prompyme, Petrobrás-MTPE, UE-PCN, CTB, ACDI, SUM Canada y SUNASS. También ha sido gerente regional en proyecto de exportaciones del Banco Mundial-Mincetur y gerente de finanzas en el SIS. También ha facilitado profusa capacitación empresarial y de desarrollo en varias partes del país, y en docencia universitaria en pre y post grado. Amplia experiencia en proyectos, dentro de ello ha evaluado al Proyecto Especial Chavimochic (La Libertad), y en estudios empresariales y socioeconómicos

IX. INICIO, DURACIÓN E INFORMACION

- Se iniciará el 15 de Febrero del 2010, y tendrá una duración de 6 meses, con carga horaria de 240 horas.
- Puede contactar a rpm *619230, rpm #874422; y/o ggeneral@iee.edu.pe; institutoeconomia@iee.edu.pe y/o en www.iee.edu.pe



Eventos empresariales

1. LIBRO DE MICROFINANZAS para IMFs y MyPEs

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) ha publicado el libro "Microfinanzas. Gestión y Desarrollo" (310 páginas). Enfoca de manera conceptual y práctica, aspectos de buen gobierno empresarial; mejores prácticas para planificación de negocios; sistema de información gerencial; sistema contable y reportes en un SIG; seguimiento de desempeño; tasas de interés de sostenibilidad; asignación de costos con aplicación; morosidad crediticia; costeo ABC; auditorías, otros temas.

Para consultas y adquisición comunicarse a publicaciones@iee.edu.pe, y/o para conocer puntos de venta en el Perú visite a www.iee.edu.pe.



2. Diplomados en el IEE

Actualmente, el IEE está desarrollando un diplomado integral <u>semipresencial</u> (a distancia+ videoconferencias + taller final presencial) en "proyectos de inversión pública", que además de los aspectos usuales de proyectos, aborda también aspectos prácticos de administración de proyectos, marco lógico y elaboración de línea de base.

También ha programado para el 15 de Febrero, el inicio del diplomado en igual modalidad en "Administración de proyectos", con más de 15 casos prácticos y 13 ejercicios, una ampliación aparece en la página 9 de esta edición, y en www.iee.edu.pe.

Igualmente, para el 15 de Marzo ha programado el inicio del diplomado en "Gerencia en negocios internacionales", y el 15 de Abril en "Gestión para MIPyMEs competitivas".



IEE: "Contribuyendo al éxito con tecnología"

3. Estudios de mercado nacional e internacional

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) ofrece a empresarios actuales y potenciales, el desarrollo de "estudios de mercado" para ámbitos nacional e internacional, en casode éste último, para diversos países y productos que se requiera: (Ox= f (Dx)

El servicios también considera, de ser el caso, sugerir qué productos y/o a qué países y/o bajo qué formas, se puede exportar de manera beneficiosa. Se puede concertar una cita a: C: (01) 996074455, rpm # 874422; institutoeconomia@iee.edu.pe



Se autoriza la reproducción del material, sólo citar la fuente



Instituto de Economía y Empresa S.A.C. www.iee.edu.pe

A sectores privado y público:

- Consultoría y asesoría
- Desarrollo de capacidades aplicadas
- Publicaciones especializadas