

Modernización del Estado. Una entrada sistémica

Contenido:

Modernización del Estado	1
Las Empresas en la BVL	2
El Manager Perfecto	2
La Negociación exitosa	3
El Costo del Crédito bancario	3
Presentación del IEE	4
Principios Políticos	4

Para logro modernización del Estado, es apropiada una definición transversal, basadas en ejes temático y visión integral.

iii. Considerar el entorno político-institucional de nuestro país

iv. Adoptar diseños flexibles que permitan adaptarse a situaciones cambiantes.

Campos de acción

La experiencia indica que en el tema del Estado, es apropiado una definición **transversal** basadas en objetivos temáticos, cuyo logro requiere lógicas de intervención más sistémicas e integradas, con visión de largo plazo. Pues tal como se señala (BID), los grandes objetivos de crecimiento económico sustentable (CES) y lucha contra la pobreza (RP) y promoción de la equidad social tienen un carácter esencialmente transversal. También tienen marcadas características de transversalidad las debilidades institucionales (déficit de seguridad jurídica, la corrupción, insuficiente protección de derechos y libertades, la discriminación de género, limitada capacidad de regulación, etc).

Por lo anterior, las prioridades deberían establecerse en función de metas integradas de desarrollo institucional cuyo logro involucra a los diferentes poderes del Estado, junto con la sociedad civil y los mercados. Los campos de acción a considerar serían (ver cuadro adjunto:

- Sistema Democrático
- Estado de Derecho y Reforma judicial
- Estado, Mercado y Sociedad
- Gestión pública

En el Perú, es clara la relación deficiente entre: el Estado y el mercado, y el Estado y los ciudadanos. Ello ha reducido las posibilidades de un desarrollo sustentable y equitativo.

Este déficit democrático, se expresó en fenómenos de autoritarismo, clientelismo, populismo, corrupción, captura de instituciones y políticas públicas por intereses particulares. Todo esto llevó a intervenciones estatales que desincentivó el funcionamiento eficiente del mercado y promovió el rentismo. Asimismo, impidió que las políticas públicas puedan procesar, agregar y responder a demandas de los ciudadanos, contribuyendo a la exclusión de amplios sectores de la población de los beneficios del crecimiento

Reforma del Estado. Marco conceptual y diseño/ejecución

i. Concebir la reforma y modernización del Estado como un proceso de reforma política orientado a consolidar el estado de derecho y la gobernabilidad democrática y subordinar, por ende, los diseños organizacionales, de gestión y de procesos a ese objetivo.

ii. Considerar que hay una relación de reciprocidad y complementariedad entre la reforma del Estado, y el fortalecimiento de la sociedad civil y la expansión del mercado.

En cuanto al diseño y ejecución de proyectos, es de destacar:

i. Tener una concepción integral y de largo plazo del proceso de reforma, pero ser selectivo y gradual en la identificación de proyectos

ii. Asegurar un sólido consenso político en torno a la reforma.

Campos de acción

Relación con la estrategia de CES

Relación con estrategia de RP

A. Sistema democrático (SD)

Consolidación sistema democrático

S.D. e inclusión política de pobres

B. Estado de derecho (ED)

Fortalecimiento del ED

ED y acceso de pobres a justicia

C. Estado, mercado y sociedad (EMS)

Fortalecimiento relación entre EMS

Estado mercado y equidad

D. Gestión pública (GP)

Modernización gestión pública

GP para equidad

El cuadro de la parte superior, para cada uno de los 04 campos se identifican ámbitos de acción, así como objetivos y se propone un conjunto de acciones específicas (éstos 02 últimos, por razones de espacio, no se registran).

Una aplicación de propuestas como la señalada, estimamos permitirá avanzar al Perú hacia un crecimiento compartido. El “déficit democrático” señalado, no sólo se observa a nivel de gobierno nacional, sino también de los subnacionales. Hay pues mucho por hacer. Seguiremos en el tema por su relevancia.

Las empresas en la BVL. Cómo están?

En la Bolsa de Valores de Lima (BVL), cotizan 214 empresas. El ranking de empresas según actividad, al 30.06.05, muestra que la mayor empresa en el Perú es la Southern-PCU, que ocupa el primer lugar tanto por su patrimonio (S/. 9,662 millones), como por sus ingresos (S/. 6190 millones), y utilidades (S/. 1984 millones). En el cuadro adjunto, se muestra el ranking de algunas empresas, por ejemplo, se puede inferir la mejor posición relativa del Banco de Crédito y UCP Backus

Uno de los indicadores bursátiles relevantes es la relación **precio valor contable** (PVC = Precio de acción B/valor contable de B). Algunos PVC al 30.06.05 son: B. Crédito (1.85), Mibanco (1.33), Ferreyros (1.29), Alicorp (1.23), Gloria (1.23), UCP Backus (2.34), Cementos Pacasmayo (1.70), y, Casa Grande (0.10). El PVC refleja la valoración de mercado respecto a su valor patrimonial, por ejemplo, el PVC de UCP Backus & Johnston refleja que su valor de mercado supera en 134% a su valor contable patrimonial; el caso inverso es la empresa agroindustrial Casa Grande, su PVC refleja que su valor de mercado es el 10% de su valor contable patrimonial.

La performance también se puede ver en los **indicadores financieros**:

A. Ratio, Deuda/patrimonio: Telefónica (1.59), Sedapal (0.52), Hidrandina (0.14), Barrick (0.41), Siderperú (0.86), C. Pacasmayo (0.73), UCP Backus (0.21), Alicorp (0.57), Gloria (0.78), IQF del Perú (0.80), Grupo Sipesa (1.65), Casa Grande (0.40), Ferreyros (1.75), Bayer (0.92), B. de Crédito (8.94), Mibanco (4.35)

B. Ratio, Rentabilidad sobre Ventas (utilidad/ventas x 100): Telefónica (4.27), Sedapal (14.29), Hidrandina (7.30), Barrick (21.07), Siderperú (0.61), C. Pacasmayo (21.11), UCP Backus (31.27), Alicorp (5.26), Gloria (13.14), IQF del Perú (64.52), Grupo Sipesa (1.89), Casa Grande (0.0), Ferreyros (2.34), Bayer (10.57), B. de Crédito (21.68), Mibanco (22.61)

C. Ratio, Rentabilidad de Patrimonio (utilidad/patrimonio x 100): Telefónica (2.45), Sedapal (1.52), Hidrandina (1.54), Barrick (4.82), Siderperú (0.32), C. Pacasmayo (5.97), UCP Backus (9.83), Alicorp (4.75), Gloria (10.48), IQF del Perú (3607), Grupo Sipesa (1.49), Casa Grande (0.00), Ferreyros (3.74), Bayer (20.27), B. de Crédito (13.29), Mibanco (20.41).

Los aspectos considerados en esta breve nota, nos permite ponderar la situación económica-financiera de cada empresa, las características de cada actividad. Igualmente, nos da señales sobre los márgenes de competencia y regulación, entre otros.

Empresa	Pa- trim onio	In- gres os	Uti- lida d
1. Telefónica Perú	5	4	15
2. Banco Crédito	7	6	5
3. Minera Barrick	9	18	11
4 Alicorp.	18	7	25
5. Gloria	23	10	14
6. Cementos Pacas- mayo	33	47	38
7. Ferreyros	52	19	73
8. UCP Backus & J.	11	12	09

El manager perfecto. Los 06 pasos

Transformarse en un buen Manager requiere de altas dosis de habilidad, experiencia, conocimientos, trato humano y olfato empresarial. Se sugiere seguir los siguientes 06 pasos:

1. Sea honesto, conozcase a sí mismo y acepte sus errores

Ser adaptativo y flexible, permeable a cambios. Poseer un espíritu innovador y creativo. Evitar el obrar reactivamente, como consecuencia de un hecho consumado; intentar anticiparse a las cosas. Poseer una poderosa fuerza de voluntad, acrecentada en cada acto cotidiano. Control sobre impulsos y emociones

2. No tenga miedo a afrontar situaciones conflictivas con sus empleados . Reunión personal, cara a cara

3. Desarrolle habilidades para Negociar.

Negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre las partes . La negociación debe beneficiar a todos.

4. Ocúpese de la inducción de nuevos empleados .

Reciba a los nuevos colaboradores con un programa de bienvenida: Reuniones internas, y manuales,

5. Cree un agradable clima de trabajo. Escuche a su personal, y no se reserve nunca para sí el privilegio de ser el portador de la verdad; cuando organice reuniones de trabajo con su equipo, permita que opinen todos aquellos que puedan aportar un principio de solución al problema tratado. Mantenga informados a todos, y para ello, establezca canales de comunicación fluida, pero de ida y vuelta; por ello, evite las circulares impresas y reemplácelas por los e-mails a los que cada uno pueda adicionar su respuesta inmediata Utilice la Intranet de su empresa, y solicite la creación de foros donde se debatan experiencias

Buen Manager: altas dosis de habilidad, experiencia, conocimientos, trato humano y olfato

6. Conozca a la competencia. Conformar, por cada competidor, una base de datos completa, que nos permita vislumbrar sus futuras acciones y anticipar una respuesta adecuada. el vencedor en esta contienda lo hará empleando otras armas, que pasan por el trato totalmente personalizado, un servicio pre y postventa que satisfaga plenamente, y un cúmulo de valores agregados que hagan decir al cliente un “no vale la pena cambiar, aquí estoy a gusto”. Todo eso es nuestra responsabilidad.

La negociación exitosa para todos: win - win

Un hermano y una hermana han estado disputando por las partes de una torta, y cada uno insiste en querer una porción más grande. Ambos desean esa porción y no quieren que al cortarlo, el otro les de el pedazo de menor tamaño. En el momento en que el chico toma el cuchillo y se dispone a llevarse la porción más grande, llega el padre. Como en la tradición salomónica el progenitor dice: "¡Un momento! No me interesa quién corte las dos porciones. Pero quien lo haga tiene que darle al otro el derecho a elegir. Naturalmente, para protegerse, el chico corta las dos porciones idénticas.

Existen numerosas situaciones como esta, en las que las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas pero de alguna manera surge el conflicto. En una **negociación colectiva** entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza.

Si se transforma el objetivo de vencer al otro por el de superar el problema, todos pueden beneficiarse

Una aproximación win-win intenta producir resultados que sean aceptables para ambas partes. Ve al conflicto como un problema que debe ser resuelto, una oportunidad de descubrir posiciones más atractivas y creativas. Y cuando ambas partes están comprometidas en llegar a este estilo, el que prima la mutua confianza y empatía, se puede dar por hecho que se llegará a un acuerdo. Para lograr el éxito es fundamental:

En la mayoría de las negociaciones las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas, pero de alguna manera surge el conflicto.

A. **Establecer confianza mutua.** En una relación continua cuanto más confianza deposite en los demás, estos más justificarán su fe en ellos. Además si demuestra fe en su honestidad y confiabilidad, entonces alienta a cumplir sus expectativas.

B. **Obtener el compromiso de la otra parte.** Toda persona con quien tratamos está apuntalada por quienes la rodean. Hacer que terceros que tengan influencia sobre una de las partes, se comprometan con una idea propuesta por la otra, puede generar resultados asombrosos.

C. **Controlar a la oposición.** En el proceso de un acuerdo pueden encontrarse dos tipos de oposición: el opositor de ideas y el opositor visceral. En ninguno de ambos casos, olvide el poder que tiene su actitud y nunca juzgue las acciones y motivaciones de los demás.

El negociador exitoso necesita conocer toda la estrategia posible, Podrá conseguir lo que desea si reconoce que cada persona es única y que es posible reconciliar las necesidades.

El buen negociador se relaja y ve a cada negociación, ya sea en el trabajo o en su casa, como a un juego.

El Costo del Crédito. Las tasas de interés

El costo de crédito, en particular el nivel de las tasas de interés de préstamos del sistema bancario (SB), es preocupación recurrente en el debate público. La percepción es que el costo del crédito es aún muy alto y ello frena el desarrollo, en particular del segmento no corporativo.

Nivel de tasas de interés

El promedio de las tasas de interés de crédito (activas) durante Nov 05, se muestra en cuadro adjunto (SBS). Mientras que un crédito comercial en soles tiene un costo de 7.4% anual, para la microempresa tiene un costo de 48.4% anual. Esta elevada dispersión es similar para los créditos en dólares. Esto convierte en muy referencial a las TAMN (23.60%) y TAMEX (10.33%), registradas al 01.12.05

Qué determina el nivel de las tasas de interés?

1. El BCRP incide sobre tasas activas del SB vía la tasa interbancaria (costo marginal de fondos), influye en tasas pasivas, luego vía canales de transmisión de política monetaria, se difunde hacia resto de tasas de interés activas y pasivas. El BCRP acaba de subir la tasa referencial de 3:00 a 3.25%, está bien?, porqué?
2. La tasa de encaje sobre tasa activa (costo oportunidad de depósitos de encaje), también influye en costo aunque no sería clave.
3. 1 y 2 son costos macroeconómicos. Entre los costos microeconómicos cabe mencionar:
 - A. Costo básico de los fondos (costos de fondeo)
 - B. Riesgo de crédito (prima de riesgo)

- C. Gastos operativos proyect. (gastos fijos y variables).
- D. Ganancia esperada (expectativa de rendimiento)
- E. Características de la demanda de crédito.
- F. Grado de competencia en el mercado por segmento

Por lo tanto, así estamos

	Tipo crédito	Soles	Dólares
No obstante que las tasas de interés activas han registrado un descenso, aún se mantiene elevadas y con elevada dispersión de tasas. Es decir, el mercado de crédito es heterogéneo y segmentado, hay una fuerte concentración de la oferta y demanda de crédito, además de una insuficiente bancarización	1. Comercial	7.4	8.9
	2. Microempresas	43.4	27.2
	3. Consumo	38.7	18.2
	4. Hipotecario	10.8	9.7

Qué hacer entonces?

- Promoción competencia dentro y fuera del SB y SNB
- Política de estabilización macroeconómica: políticas fiscal (anticíclica) y monetaria (inflation targeting)
- Énfasis en promoción de instituciones, instrumentos, y productos para segmento no corporativos (MyPEs).



Instituto de Economía y Empresa s.a.c.

Dirección

Pomarroas 329-333 Urb. el Golf - Trujillo
Arias Araguez 1347, Residencial Río Sur, Lima

Telefax : 044- 280932 – Trujillo

Teléfono : 01- 4259148 - Lima

Celular : 01- 99730622

Correo: institutoeconomia@yahoo.com,
fhuertabenites@gmail.com

www.iee.edu.pe

Consultoría en Negocios y Desarrollo

1. Desarrollo de capacidades en gestión empresariales: planeamiento estratégico y planes operativos; organización, producción/tecnología, marketing, y finanzas.
2. Elaboración “planes de negocios” (software), “estudios de mercado”, y “proyectos privados de inversión”
3. Elaboración de planes estratégicos, de competitividad y de desarrollo local, proyectos de inversión pública (PIPs) y, gerencia pública.
4. Elaboración software empresarial y de desarrollo.
5. Asesoría en derecho empresarial. Reestructuración empresarial; alianzas estratégicas; y productos financieros
6. Líneas de base, Sistema de M&E, y Medición de impacto

A-Z

Director : Francisco Huerta Benites

Debate político. Principios de política

La **política** se define como el arte, doctrina, opinión, y/ o actividad referente al gobierno de los Estados. Sin duda el Estado influye en la sociedad no sólo por la cantidad de recursos que moviliza (por ejemplo, el presupuesto para el 2006 será de US\$ 15.2 mil millones, mientras que la mayor empresa privada que es la Southern-PCU tendría ingresos el 2005 de alrededor de 3.7 mil millones), sino también por las leyes, reglamentos, etc, que formula.

Si el Estado influye en cada uno de nosotros, creemos que todos deberíamos intervenir en política (no en politiquería) de una forma u otra (más aún cuando dicha influencia es generalmente negativa), sin duda estaríamos mejor.

Principios políticos:

Libertad (propiedad); Responsabilidad (individuo, libertad, responsabilidad social); Solidaridad (económico, mercado, voluntariedad); Competencia (cambio, libertad, responsabilidad); Individualismo (derechos)

Debate político actual

Estando a 05 meses del proceso de elección política, las propuestas de las diversas colectividades políticas, se parecen mucho a las precedentes. Es decir, se caracterizan por frases altisonantes y planteamientos efectistas, alejado de planteamientos coherentes y sostenibles. Ya sabemos los resultados

Hacer política responsable, es establecer de inicio los **principios** (normas o ideas clave que rigen el comportamiento o conducta) que deberían ser la razón o fundamento de toda “propuesta de gobierno”. Esto evitaría ese debate estéril de izquierdas y derechas, que normalmente se centra en lo adjetivo y es evasivo

Principios de acción política

A nuestro juicio, los principios que deberían considerarse como fundamentos de una “propuesta de gobierno”, serían:

- A. Libertad. Propiedad de sí mismo, demandas morales.
- B. Responsabilidad. Sistemas jurídicos, conciencia, escala valores
- C. Solidaridad. Compromisos.
- D. Competencia. Juego de suma +
- E. Individualismo. Decisiones.

Sobre planes de gobierno

Luego de establecidos los principios e internalizados, al menos, entre los miembros activos de la colectividad política, se estructura un “plan de gobierno”. Este

debería tener un **enfoque sistémico** (conjunto de elementos que ordenadamente relacionados entre sí contribuyen a un fin), esto permitiría detectar propuestas demagógicas e incoherentes, con resultados frustrantes para el país, como los obtenidos hasta la fecha.

La experiencia internacional reciente, sugiere que una buena entrada al enfoque sistémico es cuando la “propuesta”, se plantea en términos de ámbitos macroeconómico, mesoeconómico, y microeconómico. Es clave tener claro, por ejemplo, que la modernización del Estado debe partir de una definición transversal basadas en ejes temáticos. Decir lo que se hará, cómo se hará con enfoque sistémico es clave..