

Contenido:

Tributación y exoneraciones.	1
Lograr fidelidad de clientes.	2
Innovación para crecer	2
Innovación para crecer.	3
Contra la corrupción !	3
El IEE.	4
Gerencia y creación de valor	4

Política tributaria y exoneraciones. Mejoremos de una vez!

Los ingresos tributarios en el Perú han aumentado a mayor ritmo que el PBI (12.1% del PBI en 2002 y 13.7% en 2005). Salvo mejoras administrativas, el sistema tributario no ha mejorado, al contrario.

Gastos tributarios (GT) o exoneraciones.

Los GT son pérdidas de ingresos tributarios, concesiones de sistema tributario base, que se utiliza para alcanzar determinados objetivos. No hay resultados

El MEF (MMM 2006-08), estima que para el 2006 los GT ascenderían a S/. 5949 millones (2.24% del PBI), superior en S/. 832 millones a los GT del 2005, debido a 02 exoneraciones de IGV, 01 devolución de IGV, 02 devoluciones de ISC, y una exoneración del impuesto a la renta. No se ha cumplido objetivos

En conjunto hay 78 tipos de GT. Por ejemplo, en el

cuadro, A es exoneración de ISC a la amazonía, B es exoneración de IGV a pólizas de seguro de vida, C es inafectación de IGV por servicios de instituciones educativas, D es exoneración de IGV en amazonía, y, E son otros GT	I Trib	2002	2005
	T Ing	3.0	4.3
	Timp	1.2	1.3
	IGV	6.3	7.0
	ISC	2.1	1.6

Cabe agregar las **exoneraciones** por ISC a venta de petróleo diesel o residual a empresas de generación y distribución de electricidad (133 millones); reintegro tributario de IGV a amazonía (126 m.); por IGV a servicio

Be- nef.	Millo S/. GT	% PBI	de transporte público (97 m); por IGV a insumos agrícolas (115 m); por IGV a productos agrícolas (1055 m); por Drawback (430 m), por inafectación de CTS (270 m); por IGV a amazonía (275 m).
A	171	0.06	
B	239	0.09	
C	405	0.15	
D	1339	0.14	
E	3795	1.8	
To- tal	5949	2.24	

Hay otras **exoneraciones** de IGV a servicios de crédito de bancos (24 m), de financieras (28 m), e inafectación de IGV a servicios de AFP y seguros afiliados (99 m). Hay GT para todos los gustos.

Política tributaria (PT). Avanzar!

La PT en el Perú es el arte de lo posible, y no tanto en el logro de fines óptimos. Como bien se señala ("Tax policy for emerging markets", WP/00/35-FMI), la determinación del nivel tributario óptimo es equivalente a determinar el nivel óptimo del gasto público. La comparación con conjunto de

países industriales y en desarrollo es apropiado (enfoque estadístico), ahí no estamos bien en nivel y estructura.

Incentivos tributarios (IT)

La evidencia cuestiona la eficacia de los IT para atraer inversiones adicionales, por encima del nivel que se habría obtenido si no se dieran IT. Los inversionistas basan su decisión de inversión en recursos naturales, estabilidad política, sistemas regulatorios transparentes, infraestructura, y fuerza laboral capacitada. Los IT se pueden justificar si se deben a algún mal funcionamiento del mercado, ejemplo, cuando hay externalidades como es el caso de promover industrias de alta tecnología e innovación.

Moratorias fiscales (MF)

De todos los IT, las MF (exenciones de pagar impuestos por un determinado período) son más populares, pero presentan varios inconvenientes. Tienden a favorecer al inversionista que espera un alto rendimiento; ofrecen un incentivo muy alto para evitar el pago de impuesto vía mecanismos de transferencias de precios; la duración de la moratoria puede convertirse en abuso y prorrogarse vía métodos creativos; y, tienden a atraer a proyectos a corto plazo.

Desgravación y créditos tributarios por inversión

Son instrumentos más focalizados, pero presentan dos inconvenientes. Tienden a distorsionar la elección de activos de capital favoreciendo a los de vida corta; las empresas beneficiarias pueden intentar abusar del sistema vendiendo y comprando los mismos activos, etc

Depreciación acelerada (DA)

Presenta menos deficiencias relativas, pues es poca la distorsión que se produce a favor de activos de corto plazo. Es menos costosa, y si es temporal, podría inducir a que la inversión aumente fuerte a corto plazo.

Subsidios a la inversión.

Si bien facilitan la focalización, desembolso directo del gobierno, es problemático pues benefician tanto a las inversiones redituables como a las no viables. No se sugiere.

Incentivos tributarios indirectos

Como exención de materias primas y bienes de capital del IGV, son susceptibles de abuso y de utilidad dudosa, algo más justificable sería vía aranceles.

Mecanismos de activación

Los IT pueden ser automático (la inversión recibe incentivos luego del logro de, por ejemplo, un volumen mínimo de inversión) o discrecional (gestión de solicitud de incentivos). Minimizar o anular esto último.

De una vez

Hagamos que la PT sea eficiente (impuesto estimule bienestar) y equitativo (impuesto justo para todos), con mínima interferencia en asignación de recursos, y que sea simple.

Lograr la fidelidad de los clientes. Superar los mitos

Los clientes habituales generan para empresas rendimiento 09 veces mayor al que proporcionan los nuevos. Nunca antes había sido tan difícil mantener lealtad de antiguos clientes. Podemos decir: ¿Quién nos roba a los clientes? (Who Stole My Customer??). El gestionar y retener a clientes debe ser prioridad en agenda de directivos.

Ganar la relación con el cliente

Al desarrollar políticas centradas en el cliente, una firma debe cambiar su orientación, el diseño de capacidades de negocio, su infraestructura y, además, medir su éxito desde fuera utilizando la perspectiva del cliente. Este proceso plantea una serie de problemas. El primero tiene que ver con las creencias que pueden tener los directivos de una firma acerca de sus clientes, porque estas percepciones (pueden estar basadas en errores o prejuicios) marcan sus políticas, influyen en procesos de toma de decisiones y sobre lo que hacen o no hacen sus empleados durante interacciones con clientes. Muchas veces ocurre que las empresas están tan ensimismadas que no perciben su desacierto hasta que ya es tarde. Otras veces, esta conducta es deliberada, pues dentro de las empresas existen grandes resistencias a adoptar el punto de vista del cliente.

Por ello, es necesario asegurarnos un curso de acción que esté fuera de visión tradicional de la empresa. Es preciso derribar ciertos mitos que pueden afectar la eficacia de esta al impedir tener una imagen precisa del cliente y de cómo su conducta puede afectarnos.

Diez mitos acerca de lo que desean los clientes.

- 1- Nuestros clientes solo buscan el precio más bajo y nada más.
- 2- Nosotros sabemos lo que quieren y no quieren nuestros clientes.
- 3- Los clientes no pueden anhelar los productos que no existen.
- 4- Los clientes nunca desean que se les llame a casa.

5- A clientes siempre les disgusta que les vendan servicios durante el transcurso de una llamada.

6- A clientes les desagrada dar información personal.

7- Los clientes odian que les transfieran a otro operador durante el transcurso de una llamada.

8- Disculpas nunca son suficientes; no se ofrecen .

9- Las necesidades de nuestros clientes son únicas.

La retención y la fidelidad de los clientes son temas de la mayor preocupación en mundo de los negocios.

10- Sabemos qué cosas necesitan los clientes (y cosas que no desean pero necesitan).

Deseos y necesidades

La mayoría de empresas aún no sabe en qué se diferencian los deseos y las necesidades; solo las empresas de éxito conocen la distinción. Mientras que el deseo de un cliente se define como el resultado de una cosa que espera obtener, la necesidad es el valor subyacente o beneficio que dirige sus deseos. Por tanto, las oportunidades de

brindar nuevos productos que satisfagan las necesidades del cliente son infinitas.

¿Cómo institucionalizar la fidelidad?

Las buenas intenciones de gestión no son suficientes para producir mejoras. Se debe establecer procesos sistemáticos y metódicos que aseguren la consecución de necesidades y deseos de clientes. Las infraestructuras, los procesos y la tecnología, así como la cultura de la empresa, deben encauzar todos sus propósitos hacia la consecución de su lealtad . Esto requiere compromiso de directivos y empleados.

Innovación para el crecimiento económico. Comencemos!

Casi la mitad de diferencia de crecimiento entre países, se debe a productividad total de factores (PTF). Las diferencias en PTF se atribuyen al "progreso tecnológico" o más ampliamente la **innovación-IN** (tecnológicas-de proceso y producto-; de gestión; y, sociales e institucionales). Asimismo, la competitividad se logra con productividad, y ésta con la IN. El tema IN es pues clave.

Tal como se sostiene (Innovation policies in LA, 2005-BM), la política de IN rebasa el campo de la política de ciencia y tecnología. Para estimular la IN hay que centrarse en capacidad e incentivos de empresa: desarrollar destrezas empresariales y el gusto por IN, y enfrentar barreras relacionadas tanto con la IN como con la falta de ella, y las deficiencias de mercado que impiden aumentar la productividad.

Inversión en investigación y desarrollo (I&D)

América latina (AL), tiene bajos niveles en inversión en I&D como en participación del sector privado, poca producción de patentes, mayor peso de investigación básica que la aplicada. En Perú la participación del sector privado es mínima, 80% de inversión la realiza el Estado, principalmente para investigación básica, de baja calidad, y poco articulada al sector productivo, y sólo invierte 0.06% del PBI (ver cuadro).

Microeconomía e innovación. Crecer!

Si bien cabe aceptar que la flexibilidad microeconómica es meollo de destrucción creativa, del aumento de productividad y crecimiento, y que en Perú aún hay rigideces que superar, se puede afirmar que el problema de IN es elemento importante para explicar deficiencias en la PTF e insuficiente crecimiento. Incluso, los ajustes micro debe ser el núcleo de agenda de IN (aumento de capacidad de empresas para introducir medidas orientadas a aumentar su productividad).

Innovación y empresa

La adopción de IN es clave para lograr avance sistemático en productividad y desarrollar una estructura empresarial más densa, con nuevos procesos que brinden mayor valor agregado por unidad de recursos, y con creciente participación de bienes y servicios más intensivos en conocimientos e innovación (OIT-2005). Junto con disponibilidad de crédito, los incentivos son claves para estimular la IN. En este ámbito, la OMC acepta la puesta en marcha de subsidios.

País	i+d/pbi
USA	2.7 %
Japón	3.0 %
OCDE	2.0 %
A latina	0.4 %
Chile	0.6%
Perú	0.06%

Sigue ... Innovación para el crecimiento económico

Políticas y acciones a considerar

Se trata de desarrollar tecnologías que no sólo se conviertan en fuente de competitividad para la producción transable, sino que la propia tecnología a desarrollar se convierta en exportación, y fuente de ingreso y empleo. Lo primero es proponerse a hacerlo, luego construir una estrategia para lograrlo. Qué hacer en particular?, veamos:

- i. Elevar la inversión en materia de adopción, difusión e IN tecnológica, aumentando su rendimiento.
- ii. Conseguir que el sector privado participe activamente en aumento de esfuerzo en I&D (en EE. UU. es 90%).
- iii. Coordinación público- privada, academia-empresa.
- iv. Pasar de esquema en donde la I&D se origina desde la oferta, a uno en donde motor sea la demanda y mercados.
- v. Crear fondos de capital semilla que faciliten formación de nuevas empresas a partir de desarrollo tecnológicos.
- vi. Desburocratizar desarrollo de nuevas empresas.
- vii. Consensuar que gobernabilidad y cultura es elemento clave

Debemos agregar que la evidencia empírica respalda la idea de que la investigación aplicada favorece más al crecimiento que la básica. Asimismo, los fondos concursables no son la única vía para asignar recursos, se podría considerar los créditos tributarios para I&D, pues inducen a empresas a usarlo en proyectos atractivos y rentables.

La IN debe convertirse en tema central en la agenda de crecimiento en el Perú. Las barreras al comercio y falta de incentivos a IN, son principal dificultad para crecer.

Consideraciones finales

En el Perú ha habido escasa dependencia de la I&D y de patentes, y marcada dependencia de inversión extranjera directa. Sin embargo, tenemos grandes posibilidades de aumentar la PTF a partir de fuentes distintas de I&D, en corto plazo, por ejemplo vía introducción de IN en campo de organización y gestión; pero más allá la I&D es fundamental para generar nuevos conocimientos así como para mejorar capacidad de absorción de empresas; a mediano plazo no se puede reemplazar la inversión en ciencia y tecnología, que es captada adecuadamente por la I&D.

Para estimular la I&D tecnológica aplicada se debe distribuir los subsidios públicos (rentabilidad social es superior a privada), de manera más equitativa, usando donaciones de contrapartida o créditos tributarios, y dependiendo menos de solidez de derechos de propiedad intelectual. Si bien como se dijo, habría que considerar el crédito tributario pero bien implementado, al inicio esfuerzos se podrían orientar a mejorar el diseño de programas de subsidios ya existentes. Asimismo, es clave prestar apoyo a aglomeraciones emergentes (innovation clusters), pues son principalmente mecanismos de cooperación público-privado.

Invertir en recursos públicos para el bien público no se traducirá en un aumento de la productividad, a menos que el sector privado asuma el papel que le corresponda, si no hay demanda de IN del sector privado todos los esfuerzos serán infructuosos.

Contra la corrupción!. Hacia la gobernabilidad en el Perú

Un estudio del Banco Mundial-2004 (Mainstreaming Anti-Corruption Activities in World Bank Assistance-A Review of Progress Since 1997), señala, que la corrupción (C) del sector público es síntoma del fracaso de la gobernabilidad (G) en un país. Esto se verifica para Perú, que puede atribuirse a que programas son simplemente soluciones tradicionales o comunes, que ofrecen pocas oportunidades de éxito (se acuerdan del zar anti C?). Para que programas sean eficaces, deben identificar el tipo de C que enfrentan y atacar causas subyacentes específicas ("factores clave"), de una G deficiente.

1. Las caras de la corrupción

Adopta al menos 03 caras: C menor, administrativa o burocrática; C mayor; y, tráfico de influencias/captura del Estado. En este último caso, significa que sector privado "captura" el aparato judicial, ejecutivo, legislativo del Estado para sus propios fines; la captura del Estado coexiste con visión convencional (y opuesta) de C, en que funcionarios públicos extorsionan o explotan al sector privado para fines personales. Si C está relacionada con G, y ésta está relacionada con ejercicio del poder del estado, los esfuerzos para combatir C requieren fuerte liderazgo y responsabilidad para ser sostenibles.

2. Qué promueve la corrupción?

Estudios del BM en varios países, identifica los sgtes factores:

- a. Se objeta legitimidad del Estado como guardián del interés público".
- b. El estado de derecho no está firmemente establecido.
- c. Las instituciones de rendición de cuentas no son eficaces.

d. Compromiso de líderes nacionales para combatir C es débil.

Ejemplo, b) significa que C del sector público prospera donde las leyes se aplican a unos sí y a otros no, y donde el cumplimiento de la ley con frecuencia se usa como dispositivo para favorecer intereses privados y no para proteger interés público.

3. Cómo formular una estrategia?

Si C es alta, y G es baja, hay que centrarse en factores subyacentes de actos ilícitos del s. público: establecer un estado de derecho, y fortalecer instituciones de rendición de cuentas, dentro de ello instituc. Democráticas

Es claro que la respuesta radica en adoptar un enfoque indirecto e ir a la raíz del problema. La idea es que el Perú determine el nivel de incidencia de la C (alto, medio, o bajo), calidad de G, y prioridades de lucha contra este flagelo. Estudios indican que en un entorno en que G es deficiente, no es posible que estrategias basadas en salarios tengan un impacto considerable en C de administración pública. Es más, la reducción de la compresión de salarios puede alentar la C si los puestos del sector público son considerados como una opción lucrativa.

4. Descentralización (D) y corrupción

Se ha demostrado que la D puede ser un antídoto eficaz contra la C porque aumenta la rendición de cuentas de autoridades públicas ante los ciudadanos. Pero la D crea cientos de autoridades con facultades para recaudar impuestos, hacer gastos, regular, etc, que con G débil sería perverso por experiencia. Así, la D puede multiplicar, en lugar de limitar, las oportunidades de corrupción si se implementa en circunstancias equivocadas, El Perú va por ese camino, contribuyamos a corregirlo.



Instituto de Economía y Empresa s.a.c.

("Consultoría en Negocios y Desarrollo")

Dirección

Pomarrosas 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

A-Z

Director : Francisco Huerta Benites

medir el **valor** y por ende le permita medir el efecto de futuras decisiones sobre el valor de la firma. El modelo empleado debería ajustarse y actualizarse con mayor frecuencia posible, dependiendo de cómo cambian los indicadores o parámetros; por ejemplo, la inflación (información mensual), devaluación y riesgo de mercado en forma diaria o la tasa promedio de captación de entidades financieras en forma semanal. Otras se actualizan trimestralmente como el PIB, el desempleo, expectativas de empresarios, etc. Entonces se puede pensar que la frecuencia de actualización estaría entre un día y un trimestre. En realidad con disponibilidad de computadores en casi todas las empresas y la disponibilidad de información en Internet, todo esto es factible, y debería redundar en un mejor proceso de decisión. Y todo ello es accesible a las PyMEs a costos razonables.

Valorizar la empresa. Ejercicio de siempre

El ejercicio de valoración de la firma y su planeación implícita, no debe hacerse sólo cuando se quiere vender o comprar una empresa. Debemos mantener actualizado el modelo y utilizarlo como herramienta de **gerencia** financiera. Un modelo así, permite responder preguntas como ¿qué efecto va a tener en el valor de la firma la decisión de cambiar un parámetro o una política?.

Cualquier análisis que ayude a la toma de decisiones gerenciales debe hacerse hacia el futuro y no hacia atrás. Una vez proyectados los estados financieros, estos se convierten en herramientas fundamentales para la toma de **decisiones** por parte de la gerencia. Desde instrumentos de planeación, control y seguimiento hasta herramientas para evaluación de alternativas de inversión y para la valoración de empresas.

Con base en el análisis de sensibilidad, podemos evaluar el efecto de las decisiones futuras sobre **indicadores** financieros tradicionales como las razones financieras y otros. Pero lo más importan

Gerencia financiera. Creación de valor

Los gerentes deben crear **valor**, es decir el rendimiento para propietarios debe ser superior a su costo. Por ejemplo, si en un período una empresa tiene utilidades de 80 y un capital invertido de 1000, su rentabilidad será 8%, pero si su costo de capital (CC) es 10%, entonces no sólo no creó valor sino habrá destruido valor (no ganó 80 sino perdió 20!), pero cómo sé que el CC es 10%?, cuánto vale mi empresa?, cuál es el modelo?, etc. La experiencia directa e indirecta en el tema, indica que muchas empresas no conocen bien su CC.

Modelos de gestión empresarial

Las firmas que no cotizan en "bolsa" son mayoría en Perú (en BVL cotizan 214 empresas). Las herramientas para calcular el valor de una firma (o de un proyecto), están diseñadas para empresas que no cotizan en **bolsa**. Como el mercado no define el valor (por no ser transadas), se debe definir con base en proyecciones de flujos futuros. Este ejercicio de mantener actualizadas las proyecciones y el cálculo del valor de la firma, equivale al proceso de valoración que hace día a día el mercado con firmas transadas en bolsa.

Las empresas que cotizan en bolsa deberían mantener un **modelo** al día (Cuadro muestra resumen de modelo de trabajo, en donde la última fila es el FCL-flujo de caja libre-, de libre disponibilidad para propietarios del capital), igual que las no cotizadas en bolsa, no sólo para analizar con anticipación sus decisiones, sino también (supuesto: tener modelo que refleje bien la realidad), comparar el valor que le asigna el mercado y el valor a partir del modelo. Con esto la administración de la firma puede tomar cierto tipo de decisiones como por ejemplo, sacar al mercado acciones que tenga en su poder para aprovechar coyunturas en las cuales la acción pueda estar sobrevalorada.

La mayoría de empresas deberían mantener un modelo que permita

te es examinar qué sucede con el valor de la firma. Hecha la valoración se puede examinar el efecto de cada decisión en ese valor.

Modelos empresariales y realidad

Los modelos simplifican la realidad y, por eso, parten de supuestos fuertes que no siempre se cumplen. Una de cualidades de un buen **analista** es conocer bien la realidad y el modelo que escoge, de tal manera, que pueda verificar si condiciones de realidad, que pretende estu-

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UO	4.181,9	4.461,6	7.404,9	9.442,7	9.464,9
T X UO = UODI	-1.463,7	-1.561,6	-2.591,7	-3.305,0	-3.312,7
Depreciación	11.250,0	11.250,0	11.250,0	11.250,0	14.048,3
OI	0,0	424,8	850,9	1.362,2	0,0
T X OI	0,0	-148,7	-297,8	-476,8	0,0
Cambio en CT	-5.004,3	-5.777,5	-7.633,5	18.986,8	-304,5
Recuperación de AI	0,00	42,12	0,00	0,00	0,00
Inversión	0,0	0,0	0,0	-56.193,2	0,0
Valor terminal	0,0	0,0	0,0	0,0	51.578,0
FCL	8.963,9	8.690,8	8.982,7	-18.933,2	71.474,0

diar se cumplen. Un buen modelo debe incluir la cantidad adecuada de elementos posibles de **realidad**, para confirmar o predecir su comportamiento. El modelo debe contemplar todas las variables y elementos de realidad e interrelaciones, aunque no siempre sea posible incluirlos o medirlos. El **modelador** debe tener conciencia de todo lo que es posible medir y debe tratar de predecir o establecer posibles consecuencias cuando no se pueden involucrar algunos elementos que la determinan. Después de configurado el modelo, será posible minimizar el conjunto de supuestos y condiciones en el entendido de poder determinar o medir las consecuencias de eliminarlas sobre el modelo. Seguiremos...