

Contenido:

Instituciones y mercados	1
El modelo delta. Los clientes	2
Recursos humanos y compet.	2
El Estado, qué debe hacer?	3
El índice de integridad pública	3
El IEE.	4
Los derivados financieros.	4

nición y observancia de los derechos de propiedad, así como obstáculos al ingreso de nuevos participantes. ¿Qué es lo que aumenta esas oportunidades? Las instituciones que multiplican la rentabilidad de los intercambios de mercado, reducen los riesgos e incrementan la eficiencia.

¿Qué hacen las instituciones?

- A. *Encauzan la información sobre situación del mercado, sus bienes y participantes.*
- B. *Definen y hacen observar derechos de propiedad y contratos, definiendo quién consigue qué cosas y en qué momento.*
- C. *Intensifican la competencia en mercados, o la reducen. La competencia ofrece incentivos para actuar mejor, promueve la igualdad de oportunidades.*

Gracias a estas 03 funciones, todas las estructuras institucionales repercuten en *distribución* de activos, ingresos y costos, así como en los incentivos de participantes en el mercado, y en eficiencia de sus transacciones. Instituciones eficaces son las que resultan *compatibles con incentivos* coherentes.

Instituciones y mercados. Hacia el desarrollo !

Para explicar la enorme diferencia entre el ingreso per cápita de países ricos respecto a pobres, hay 03 interpretaciones (“escuelas”), que asignan un rol clave: a la geografía, clima, y recursos naturales; al comercio internacional como promotor de variación en productividad e ingresos; y, a las instituciones sobre todo en función a los derechos de propiedad y el estado de derecho

Los estudios empíricos muestran que la calidad de las instituciones es el único determinante positivo y significativo del nivel de ingreso.

Mercado, ingreso y pobreza

Los ingresos derivados de participación en mercado son clave para impulsar crecimiento económico del país y reducir pobreza vía oportunidades d mercado.

¿Cómo se consiguen instituciones eficaces? La clave es identificar qué tipo de institución se necesita, en vez de dar por supuesto que lo que hace falta es una estructura concreta. Responsables de políticas deben preguntarse:

- 1. *¿Quién necesita información y sobre qué?, ¿carecen los consumidores de información sobre los costos de créditos bancarios o comerciales?.*
- 2. *¿Están claramente definidos y protegidos los derechos de propiedad, y contratos?, ¿tienen agricultores que trabajan la tierra derechos que puedan hacer valer?.*
- 3. *¿La competencia es insuficiente o excesiva?, ¿hay un monopolio en un sector de servicios que impida el acceso de nuevos participantes, o empresas no realizan inversiones de alta rentabilidad porque carecen de salvaguardias sobre propiedad intelectual?.*

Una vez detectado el desfase institucional, el siguiente paso es diseñar la institución adecuada. Para ser eficaces, las instituciones deben concebirse de tal manera que incentivos de agentes de mercado estén orientados a conseguir el resultado deseado. Cabe señalar cuatro planteamientos básicos clave en desarrollo institucional: diseñarlas como complemento a realidad existente (en diseño el concepto de prácticas óptimas no existe);

Óptimas

Deben crear incentivos para que las personas inviertan en una tecnología más eficiente, tengan una mejor preparación y organicen mercados eficientes. Estos incentivos se encarnan en las instituciones.

Mercado e instituciones. Los mercados funcionan si tienen normas, mecanismos de observancia y organizaciones que promuevan las transacciones. Estas instituciones, sumamente diversas, transmiten información, hacen observar los derechos de propiedad y los contratos, y regulan la competencia.

¿Qué limita oportunidades de mercado?. Los costos de transacción derivados de la falta de información adecuada y de problemas de defi-

innovar para identificar instituciones que funcionan o no; conectar a población vía flujos de información y libre mercado; y, promover la competencia entre jurisdicciones, empresas e individuos.

¿Qué es lo que determina el ritmo del cambio?. Los cambios institucionales proceden de una red de fuerzas políticas y sociales en evolución. Las instituciones actuales cuen-

El desarrollo económico a largo plazo exige algo más que Instituciones creadoras de mercado, impulsar inversión y empresa: sino también formar otras 03 : reguladoras de mercado: externalidades, economías escala e información imperfecta; estabilizadoras de mercado: inflación baja, equilibrio fiscal, no volatilidad); y, legitimadoras de mercado: proporcionan seguro y protección social, se ocupan de la redistribución y gestionan el conflicto. En diseño de institucionalidad deseable es clave la especificidad del contexto, en realidad no hay prácticas

tan con el apoyo de grupos que se beneficiaban del *statu quo*, y las realidades políticas d reforma institucional exigen que dichos grupos reciban

una compensación. La eficacia de diseños institucionales adoptados por gobiernos está condicionada por distribución política del poder.

En combinación institucional deseable hay un elemento grande de especificidad del contexto. Las instituciones no tienen que adoptar necesariamente la forma de leyes o reglamentos oficiales, pueden ser mecanismos informales basados en normas.

El modelo delta. Centrarse en los clientes !

El “modelo delta”, cuyo mentor es Arnoldo Hax, profesor de management del MIT(EE.UU), es de actualidad y relevancia para nuestras empresas, a continuación una breve reseña de dicho modelo.

El modelo delta (MD)

El MD define que el foco de la estrategia empresarial debe estar diseñado sobre la base de construir un fuerte vínculo con el cliente, en lugar de plantearlo como una rivalidad competitiva. La estrategia no es una guerra ni el competidor un enemigo.

La premisa es que la estrategia debe tratar de acercar la empresa al cliente, a diferencia del criterio convencional que sostiene que la esencia es buscar y obtener una ventaja competitiva sostenible, pues centrarse en el competidor se comienza a imitarlo y al final se produce la commoditización.

Vender soluciones integradas

Lo primero es tener una eficiencia operativa, tener una infraestructura de costos que sea competitiva, productos diferenciados y de gran calidad. La empresa no es sólo máquina de producir, desarrollar y distribuir productos, es mejor pensar que es conjunto de competencias y habilidades que se deberá transferir al cliente, decir: “no vendemos productos aislados, vendemos soluciones integradas”. La disponibilidad informática permite hacer la estrategia de cliente a cliente (segmentación y generación de proposiciones de valor a cada cliente). La idea es nunca pensar que se está jugando solo, no es la empresa propia es la empresa extendida (nosotros, proveedores, clientes), y lo importante, las empresas complementadoras que producen productos que mejoran nuestra oferta, que la complementan.

Cómo dominar un mercado?

1. Creación y pactación de los estándares de la industria. Ejemplo,

Microsoft tiene éxito no porque tenga el mejor producto, sino que ha logrado establecer la creación de estándares que producen un círculo virtuoso.

2. Intercambio dominante. Establecerse como un puente entre proveedores y mis clientes. Es lo que hace Amazon: quiere producir un intercambio entre gente que está publicando libros y lectores que quieren comprarlos.

3. Acceso restringido. Wal Mart se transforma en el ente comercial más importante del mundo, porque empieza a establecer tiendas en áreas rurales de EE.UU., donde no habían tiendas de ese tipo y ofrece precios bajos siempre.

A Modificar enfoque !

M. Porter si bien creó una capacidad para analizar el entorno interno y externo

de la empresa (del externo crea las llamadas 05 fuerzas), pero plantea una cuestión muy problemática: la estrategia como rivalidad, como guerra; además sostiene que hay sólo dos maneras de competir: bajos costos o productos diferenciados. Esto es tragedia pues cuántas empresas pueden haber con costo más bajo: una sola!; y si voy a diferenciar al momento de sacarlo al mercado, me lo copian!

El modelo porteriano ha llevado a tener una obsesión por el competidor, y así no se puede ganar.

Recursos humanos y competencias.

El 2004 la IBM aplicó encuesta en 47 países a empresas disímiles, sobre la función de los recursos humanos en relación con objetivos del negocio. Concluye: “el valor de la función de recursos humanos aportó a la organización radicó en la integración de sus programas, y no en aplicar una o dos prácticas aisladas”.

Modelo y desempeño

El mensaje es que debemos tener una solución integral (modelo), y luego podemos, ejemplo, centrarnos en uno de elementos que son competencias (parte del modelo).

Un modelo que explica el desempeño dice que son las personas vía su comportamiento, quienes producen resultados en una organización. Esos resultados comparados con objetivos es el desempeño.

Clima laboral y competencias

Estudios en AL indican que el 30% de resultados del negocio se puede atribuir al “clima laboral” (procesos de negocios, recursos disponibles, expectativas empleado-empresa, retroaliment., etc)

Pero qué elementos dependen más de las personas y no tanto de su entorno?: sus competencias y motivaciones. Tal como hemos

señalado anteriormente, aunque a distinto nivel (A-Z Nro 04, “mentalidad o reingeniería”), a las personas no se les puede motivar directamente, sino propiciar que desarrollen su motivación (su capacidad innovativa, de emprendimiento, de liderazgo, de solidaridad, etc).

El síndrome gerencial del management by magazine, es tomar un concepto organizacional, etc, que está de moda y aplicarlo para resolver todos o los más importantes problemas de la empresa. Así ha pasado con el e-learning, el empowerment, y otras buenas prácticas, que pueden ser muy útiles en su contexto apropiado.

Tipos de competencias

Competencia (C) se puede definir como conjunto interrelacionado de conocimientos, habilidades y actitudes. Hay C laborales: desempeñar eficazmente un puesto o función; y, C distintivas: que persona destaca sobre promedio.

Deberíamos pensar en términos de C como núcleo para desarrollo del personal. Conocer cuál es la visión de la Cía; elaborar un programa de capacitación como proceso; se debe tener un modelo de C que agrupe los comportamientos que empleados deberían tener.

Debemos buscar alguna forma de personalizar la capacitación y el desarrollo, de acuerdo a sus necesidades. Los recursos humanos deben ser el socio estratégico del negocio.

El Estado, qué debe hacer?. Comenzar a actuar bien !

El Estado es conjunto de instituciones que poseen medios y autoridad legal para intervenir sobre toda la sociedad, cumple varias funciones: crecimiento, estabilidad, equidad, y, sustentabilidad. Asimismo, dentro de actividad presupuestaria se destacan tres funciones básicas:

i. Asignación. Provisión eficiente de bienes sociales.

ii. Distribución El mecanismo fiscal es redistribución vía esquema de impuesto transferencia.

iii. Estabilidad. Nivel de empleo, estabilidad nivel de precios, solidez cuentas exteriores, y aceptable tasa de crecimiento.

El Estado debe planificar !. Una de las formas cómo el Estado materializa sus estrategias o promueve sus políticas es vía la planificación económica y social. Sus tareas clave son:

a. **Visión de largo plazo.** Esfuerzo de prospectiva para incorporar previsión, coherencia, unidad y reducción de incertidumbre, acompañado de asignación eficiente y equitativa de recursos fiscales.

b. **Coordinación intersectorial** Compatibilización entre presupuesto y programas y regulación de mercados, a fin de darle dirección al proceso social y al cambio, y asegurar asignación eficiente y equitativa de recursos.

c. **Evaluación.** Seguimiento, evaluación de planes, programas y proyectos es labor fundamental de modelo de gestión pública orientada a resultados, y el establecimiento de un sistema de indicadores.

d. **Concertación** Capacidad de generación de consensos.

Niveles decisionales de acción pública.

En administración del Estado, cabe distinguir 03 diferentes niveles de intervención que implican distintos niveles de toma de decisiones: estratégico; programático (institucional), y, operativo. La visión que se tiene del Estado va desde los niveles más altos a los más bajos, los que siempre están vinculados a la estructura institucional. Sobre la base de políticas, de programas de gobierno y de planes que se desprenden, hay que conservar la coherencia, entre los lineamientos estratégicos, los objetivos programáticos y las acciones operacionales que sustentan el diseño de las políticas.

Hacer buenos proyectos de inversión

Es clave adecuada y oportuna articulación entre los tres niveles a fin de lograr con eficiencia y equidad el balance entre

la oferta programática y las necesidades de la población. Esto queda expresado, también, en una correcta preparación y evaluación de proyectos, con su correlato en la ejecución y operación, pues la inversión pública implica un flujo de recursos que se relaciona con una política pública determinada, que parte por la fijación de objetivos de carácter estratégico. La acción de las instituciones públicas siempre va a tener resultados (objetivos de impacto), lamentablemente hasta ahora han sido deficientes, ejemplos no son escasos en Perú. Comencemos a mejorar!

Gobernanza y corrupción. El índice de integridad pública

La ONG integridad global, ha desarrollado un programa piloto para medir la gobernanza y corrupción en 25 países (www.iadb.org). Para ello ha elaborado un índice de integridad pública (IIP), que evalúa lo opuesto a la "corrupción", al examinar las leyes, mecanismos e instituciones que deberían contener, desalentar o prevenirlos abusos de poder.

El IIP, lo cuantitativo y cualitativo

A diferencia del Índice de Percepción de Corrupción creado por Transparencia Internacional, basado en percepción ciudadana de corrupción entre funcionarios públicos, el IIP combina análisis cuantitativos y cualitativos. Una parte integral del trabajo es no medir la corrupción basándose en meras percepciones, ya que los análisis cuantitativos proporcionarán más incentivos a gobiernos para mejorar sus medidas de anticorrupción, también pequeños cambios positivos en regulación o implementación de leyes pueden ser reflejados en próximo IIP.

En cada país, un científico social, periodistas de investigación y 5 lectores, o evaluadores, son seleccionados para armar el informe. El científico social es el responsable de dar una puntuación inicial a cada indicador. La puntuación se basa en decir sí o no a la pregunta de si los mecanismos se encuentran recogidos en la ley, y una puntuación de 1 a 100 dependiendo si estos se aplican o no. Este proceso de puntuación permite ver no sólo que leyes existen sino también cuales y como son implementadas.

La puntuación numérica tiene explicaciones y referencias, tiene un proceso de revisión fuerte y es examinada teniendo en cuenta la información de periodistas sobre el estado de la corrupción en su país.

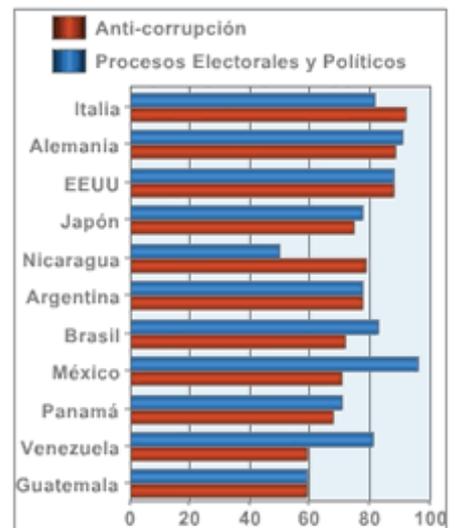
La puntuación se divide en 5 escalas, de Muy Fuerte (90-100), Fuerte (80-90), Moderado (70-80), Débil (60-70) y Muy Débil (menos de 60).

Cómo estamos en América latina?

En el IIP general que compara 25 países, Argentina fue el 1er país de los 7 países latinos incluidos en estudio y 8vo en la lista general mientras que EE.UU. fue 1ro, seguido por Portugal, Australia, Italia, Alemania y Sudáfrica en la misma escala.

Por categoría, por ejemplo México ocupa el lugar 9no en la lista general, pero dentro de la categoría de Procesos Electorales y Políticos, fue el primero. En contraste, en la categoría Administración y Servicio Público, México quedó al final, en la escala más débil, junto con Venezuela y Guatemala.

Dentro de misma categoría, sólo 4 de 25 países totales calificaron como "fuerte" o "moderado", siendo demás clasificados en "débil" o "muy débil". Brasil fue clasificada en el décimo lugar, pero recibió puntajes fuertes en las categorías de Procesos Electorales y Políticos y Ramas del Gobierno. Y el Perú?.





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- 97660791

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

www.iee.edu.pe

A-Z

Director : Francisco Huerta Benites

iii. Futuros. Es un CA negociado en bolsa. Los instrumentos que subyacen en contratos de futuros son típicamente bonos de gobierno, instrumentos de mercado monetario o divisas. Dada la liquidez de mercados de futuros (estandarización, celeridad y seguridad en transacciones) a menudo guía al mercado al contado (barómetro de estado de ánimo del mercado en el instrumento subyacente). Es menos flexible que contrato a plazo.

2. Swaps

Puede estar relacionado con tasas de interés, tipos de divisas, acciones, productos básicos, o riesgos de crédito. Un mercado de swap proporciona un medio para convertir el flujo de efectivo, al cambiar la cantidad de pagos y/o el tipo, frecuencia o moneda.

i. Swaps de tasas de interés. Es un acuerdo entre dos partes para intercambiar flujos de efectivo relacionados con los pagos de intereses. El más común es un swap de pasivo en el que las partes intercambian una corriente de pagos futuros de tasa fija por pagos de tasa flotante.

ii. Swaps de divisas. En su versión más simple (swap FX), es equivalente a una transacción de divisas al contado, acompañado de un acuerdo adelantado de divisas (las tasas swap de divisas se calculan sobre esta base), hay un intercambio del principal al comienzo y final de la transacción, pero no hay flujo de efectivo entre tanto. Usualmente se denomina swap de divisas, cuando las dos contrapartes pueden intercambiar una serie de flujos de efectivo durante todo el swap.

iii. Swaps de crédito. Es posible hacer swap de riesgos de crédito, vía el canje de pagos recibidos de dos diferentes corrientes de ingreso relacionada con diferentes riesgos de crédito. Un "swap de incumplimiento de crédito" es un derivado de crédito en el cual las contrapartes intercambian la prima de riesgo inherente en una tasa de interés de un bono o préstamo, por un pago en

Derivados financieros (DF). Una nota

Los DF son instrumentos útiles para administración de riesgos, pueden reducir costos, y mejorar los rendimientos. El contrato de DF asume su valor por el precio de la partida o ítem subyacente. (ejemplo: producto básico, activo financiero o un índice). Los contratos de DF se pueden clasificar ("Financial derivatives", Cemla 2003):

1. Contratos adelantados- CA - (forward).

Se lleva a cabo entre dos contrapartes para comprar/vender una partida en tiempo futuro y a cierto precio. Hay 03 formas de CA.

i. CA de divisas. Son primeros derivados que se negocian en mercados emergentes. Los tipos de cambio futuros se basan en el tipo de cambio al contado, y en el diferencial de tasas de interés entre los dos países en cuestión. Para caso del Perú, el forward de divisas es:

$$PF = TC \text{ Spot} \times (1 + TAMN) / (1 + TIPMEX).$$

ii. CA de tasas de interés. La fijación del precio se efectúa a partir de la curva de rendimientos adelantados. Para su estimación se puede partir de curva de tasas de interés corriente y se construye tasas implícitas adelantadas. Si la tasa de interés para período X es A% y para período Y es B%, la tasa adelantada, a plazo (TA) para el período de fines de X a fines de Y es:

$$TA = B\% / (1 - X/Y) - (X/Y \times A\%) / (1 - X/Y)$$

Por ejemplo, cuando Y = 2 x X (X es 03 meses y Y 06 meses), entonces X/Y es 0.5, por lo que en simplificado:

$$TA = 2 \times B\% - A\% = B\% + (B - A)$$

Si la curva de rendimiento es razonablemente robusta (refleja transacciones reales en mercado financiero), es posible para agentes operadores, calcular las tasas adelantadas implícitas (ver cuadro de CR)

efectivo en caso de incumplimiento del deudor.

3. Opciones (OP)

Un contrato de OP confiere al tenedor el derecho, aunque no la obligación, de llevar a cabo una transacción en fecha futura a un precio determinado.

Las OP pueden ser de Puts (da al tenedor de la OP el derecho de vender el ítem subyacente a precio especificado), o de Calls (derecho de comprar el ítem).

Los contratos adelantados/futuros permiten al banco tomar una posición, pero no generan un flujo de efectivo; en cambio, un banco puede suscribir OP a fin de generar "comisiones"/ flujos de efectivo, en la creencia de que el ingreso compensará con creces, en promedio, cualquier pérdida futura.

La pérdida potencial para un comprador de OP se limita a la prima pagada, pero la pérdida potencial para el vendedor puede ser mucho mayor, aunque limitada al precio del activo subyacente.

Valuación de una OP

La fijación del precio de una OP es función de:

Precio OP = f (V, T, Sp, - St). En donde V volatilidad, T tiempo restante para expiración, Sp precio de ejercicio, y St precio al contado

Curva de Rendimiento en nuevo soles Corto Plazo

Plazo	08-Feb-06	01-Feb-06	Var. Sem (pbs)
ON	3.85	3.82	3
30d	4.28	4.34	-6
60d	4.45	4.40	5
90d	4.55	4.55	0
120d	4.65	4.65	0
180d	4.75	4.80	-5
360d	5.05	5.10	-5

Fuente: Servicio de Análisis BCP