

Un nuevo contrato social. Educación, salud y asist. social

Contenido:

Un nuevo contrato social	1
El plan de negocios.	2
Regulación y tarifas de agua	2
Reducción de la pobreza	3
Política fiscal, más que cifras	3
El IEE.	4
Proyección de EE. FF.	4

improbable que añadirle dinero al sistema sin primero mejorar su funcionamiento produzca mejores resultados. La raíz del problema está en relaciones que se han establecido al interior de corporaciones de proveedores.

Choque externo

La hipótesis del equilibrio de bajo nivel sugiere que actores de corporaciones de salud y educación no tienen ningún incentivo para cambiar su comportamiento. La implicancia de esto es que un cambio solo podrá venir desde fuera de corporación, como un choque externo.

Medidas para el éxito

Implementar en forma secuencial. **1.** Es necesario generar estándares básicos, metas de calidad y sistemas de medición de la calidad. **2.** Luego que la calidad es mensurable, deben implementarse sistemas claros de RC basados en estándares y metas de calidad. Usuarios jugarán rol central en estos sistemas exigiendo su derecho a servicios de calidad. Y, **3.** Luego que existan

Con apoyo del BM-DFID, se acaba de publicar un libro, que propone un nuevo contrato social (NCS) para Perú. Por su relevancia, un breve comentario:

El libro emplea un marco conceptual que expande el análisis de rendición de cuentas (RC) en servicios más allá de la corporación, incorporando explícitamente el rol de ciudadanos/usuarios y rol del Estado como regulador. Sostiene que reformas implementadas en Perú han buscado evadir algunos defectos del sistema de RC en vez de intentar corregirlos.

La conclusión principal es que Perú necesita un cambio de cultura que sacuda los servicios sociales y los saque del equilibrio de bajo nivel en que se encuentran. Esta nueva cultura se reflejaría en una sociedad en la que todos los participantes en los servicios sociales exijan más los unos de los otros.

estándares y sistemas de RC, deberá invertirse en fortalecer capacidad institucional de proveedores. Esta inversión tendrá que cubrir distintas áreas: (a) sistemas de información; (b) entrenamiento de proveedores directos, administradores y asociaciones de usuarios; y (c) incentivos para proveedores directos que tengan capacidades probadas y que acepten tra-

Medición de calidad

Propiciar tal cambio de cultura es menester descorrer el velo que impide a sociedad reconocer baja calidad y desigualdad en resultados de muchos servicios. Y descorrer ese velo demanda establecer estándares de servicio transparentes y sistema de medición de calidad. La evidencia sugiere que programas antipobreza no están reduciendo la desnutrición, que es una de medidas más transparentes de pobreza en Perú. La calidad de servicios es desigual y es particularmente mala en escuelas y centros de salud que dan servicio a los pobres. Si bien es cierto que el Perú gasta poco en los sectores sociales, esta no es causa principal de baja calidad de servicios. Y es

referencia competitivos. **b)** Puede abrir la puerta a experimentación e innovaciones que responden mejor a necesidades locales. **c)** Puede llevar a una «separación de funciones». **d)** La voz ciudadana puede tener mayor impacto en autoridades locales que en nacionales.

Una mayor D podría mejorar provisión de servicios creando entorno en que fijación de parámetros de referencia podría llevar a regiones «compitan» para mejorar su desempeño relativo.

Mejorar la Descentralización !

El dinero solo debería ser transferido a regiones luego que estas hayan aceptado también que se les asignen responsabilidades (derechos deberían ser transferidos junto con responsabilidades). Mayoría de derechos atractivos para autoridades regionales ya han sido transferidos, en especial derecho de decidir a quién se contrata cuando la planilla se expande. Además,

una gran parte de futuras rentas fiscales del gobierno, procedentes de exportación de recursos naturales, ha sido asignada ya a regiones y municipios sin exigirles que asuman nuevas responsabilidades en la provisión de servicios. Esto sin duda dificultará el NCS, pero hay que hacerlo... ya !



bajar dentro de sistema basado en estándares y RC.

Descentralización (D) y choque externo

La experiencia internacional sugiere que puede haber cuatro canales vía los cuales la D logre actuar como un choque que mejora la RC en provisión de servicios sociales. **a)** Puede favorecer el dllo de parámetros de

El plan de negocios (PN). A responder preguntas !

Pocas áreas en mundo empresarial atraen tanta atención como las nuevas empresas de riesgo, y pocos aspectos de su creación atraen tanta atención como el PN. En EE. UU, y cada vez en otros países, dedican cursos completos al tema. En Perú, nuestra experiencia nos indica que los PN alcanzan no más de un 04, en una escala del 1 al 10, como medio de predecir el éxito de nuevas empresas.

Qué sale mal de la mayoría de PN?

La mayoría malgastan demasiada tinta con cifras, y dedican muy poca a información relevante que importa a inversores. Las cifras deben aparecer en forma de un modelo de negocios, que muestre que el equipo de emprendedores ha meditado en profundidad los impulsores clave del éxito o fracaso de la empresa. El modelo también debe tratar el asunto del umbral de rentabilidad ("punto muerto"): ¿cuándo empieza a ser positiva la generación bruta de fondos?, etc.

Un buen PN. No es fórmula ganadora...pero

Podríamos decir que un buen PN es aquel que se centra en una serie de preguntas, que se relacionan con 04 factores críticos de éxito:

- A. **Criterio de personas.** ¿Qué saben?, ¿A quién conocen?, y, ¿son bien conocidos?. Dos frases recurrente en inversionistas es: "yo invierto en gente no en ideas" y "si puedes encontrar buena gente, si están equivocados con el producto, lo cambiarán". Hablar de la gente es clave.
- B. **Criterio de la oportunidad.** ¿Es grande o está creciendo de prisa (mejor ambas cosas) el mercado para producto de nueva empresa?, ¿es atractivo el sector desde el punto de vista estructural?. Un PN necesita especificar lo más cerca el ideal de: comprar barato, vender caro, cobrar pronto y pagar tarde. Los negocios son como el ajedrez: para tener éxito se debe

prever varios movimientos por adelantado. El PN debe mostrar que el equipo emprendedor conoce lo bueno, lo malo y lo feo, que le espera.

- C. **El contexto.** ¿Emprendedores tienen claro cómo van a responder cuando el contexto cambie inevitablemente?. El PN debe especificar lo que puede hacer (y hará) la dirección en caso de que contexto evolucione de manera desfavorable. El PN debe explicar (si es el caso) en qué la dirección puede incidir de manera positiva en el contexto.

Un PN debe demostrar dominio de todo el proceso emprendedor: desde identificación de oportunidad hasta recuperación de inversión. En el Perú estamos viviendo la época dorada del espíritu emprendedor, apoyar bien el proceso!

- D. **Riesgo y recompensa.** ¿Emprendedores tienen idea realista de la magnitud de recompensa que pueden esperar y cuándo pueden esperarla?. Los PN deben ser como películas del futuro, mostrar como la gente, (G), la oportunidad (O) y el contexto (C), desde varios ángulos, ofrecen una historia plausible y coherente de lo que queda por delante. Los buenos PN tratan a la GOC como objetivos móviles.

A la hora de elaborar estrategias emprendedoras sensatas, lo mejor es saber a donde quieres terminar y tener un mapa para llegar allí, el PN es el lugar adecuado para confeccionar ese mapa. Pues si no sabe a dónde va, cualquier camino le llevará ahí.

Regulación y tarifas de agua. Una nota técnica

En el Perú aún se discute si se debe o no cumplir la ley. Se ha llegado a plantear si Sedapal debe o no pagar a la Sunass su cuota, es síntoma de la gravedad institucional en que estamos. Aquí nos referiremos a aspectos tarifarios comparados.

Durante últimos 15 años se ha avanzado mucho en definición de metodologías tarifarias para sector agua y alcantarillado. La base conceptual para cálculo de tarifas es costo medio (CMe) en gran mayoría de metodologías, pudiéndose distinguir entre aquellos países que calculan el CMe en base a horizonte de corto plazo (Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, Uruguay), y aquellos que lo calculan en base a horizonte de largo plazo (Colombia, Perú, Nicaragua, Paraguay). Chile, Nicaragua y Paraguay son únicos países que basan su cálculo tarifario sobre principios de costo marginal, aunque la normativa chilena obliga a ajustar el costo marginal para asegurar el financiamiento de las empresas. En Perú, la metodología se base sobre CMe pero con el objetivo de convergir progresivamente hacia el costo incremental de largo plazo. Los horizontes de tiempo utilizados para el cálculo de tarifas varían enormemente entre países. A un extremo, en Costa Rica y Uruguay se consideran periodos de uno o dos años, mientras que en Chile, Colombia y Perú, se basan en proyecciones de hasta 30 años.

Subsidios cruzados: cuando la estructura tarifaria discrimina entre distintos grupos de usuarios de manera que unos pagan tarifas por encima de los costos de servicio.

La gran mayoría de países de AL han optado por esquemas de regulación tarifaria inspirados en 'techo de precios' del Reino Unido, aquí el regulador fija un techo para el precio durante un periodo de varios años, sin comprometerse a garantizar la realización *ex post* de cualquier tasa de retorno a la empresa prestadora. Costa Rica es el único país considerado que aplica un sistema de regulación de 'tasa de retorno' basado en sistema regulatorio de EE. UU. Esto implica que las tarifas se ajustan anualmente para garantizarle cierto nivel de utilidades a la empresa prestadora.

Como parte del proceso de regulación tarifaria, en mayoría de países, los reguladores ejercen un control paralelo sobre parámetros de cobertura y calidad, que son principales determinantes de necesidades de inversión, y por ende del nivel tarifario. En general, se controlan tantos niveles de inversión como parámetros de calidad y cobertura (teóricamente debería ser suficiente controlar o insumos o resultados, y preferible controlar sólo resultados). En Colombia, se controla solamente el nivel de inversión y no los parámetros de cobertura y calidad, mientras que en Perú se controlan los parámetros de cobertura y calidad pero no los niveles de inversión.

Reducción de la pobreza. Hacia el círculo virtuoso !

Tal como señalábamos (**A-Z**, Nro 3, “equidad contra pobreza”), en el Perú (Enaho 04), la pobreza alcanza al 52% de población, y extrema pobreza al 19%; la distribución del ingreso, medido por coeficiente de Gini es 52.5 (0 significa que todos tienen el mismo ingreso per cápita, y 100 que todo el ingreso va a la persona más rica), e indica que el decil más pobre gasta el 1.7% del total, mientras que el decil más rico gasta el 50%. El Banco Mundial ha publicado un libro (“Poverty reduction and growth: virtuous and vicious circles”, BM-2006), que por su pertinencia para Perú, haremos un breve resumen.

La tesis (más) innovadora

Es que la pobreza persistente de América Latina puede, por sí misma, estar entorpeciendo el logro de tasas de crecimiento más altas, que hay círculos viciosos reforzadores que mantienen a familias, regiones y países en la pobreza e incapacitados para contribuir con el crecimiento nacional.

La pobreza es un concepto que abarca una amplia gama de dimensiones, tales como salud, mortalidad y seguridad, que tal vez no estén correlacionadas con las medidas convencionales de pobreza de ingresos. Un concepto completo del bienestar tiene que incorporar movimientos del ingreso a lo largo de toda la vida o hasta de generaciones, lo que significa que deben examinarse las cuestiones de riesgo y de movilidad a través de la distribución del ingreso. Pasar por alto ello se generan distorsiones

Los niños de familias pobres y de padres con poca educación afrontan probabilidad alta de alcanzar niveles educativos bajos, de obtener menos retornos derivados de su educación, y de seguir siendo pobres.

Convertir círculo negativo en un círculo virtuoso de reducción de pobreza, en que ataques de amplia base a la pobreza se traducen en un mayor crecimiento, que a su vez, reduce pobreza. A más pobreza menos crecemos.

Círculos vicioso y canales de pobreza

Hay al menos 07 canales que perpetúan la pobreza, el estudio de este círculo vicioso supone alejarse de conceptos estáticos de pobreza y estudiar su *dinámica* a cada uno de los niveles. Del estudio se establecen dos niveles: estratégico y de política

1. Consecuencias estratégicas

a. Crecimiento en favor de pobres y reducción de pobreza en favor del crecimiento **b.** Crecimiento a favor de pobres frente

a la política gubernamental a favor de pobres. **c.** Dimensiones múltiples de pobreza, canales múltiples hacia el crecimiento. **d.** Reflexión no lineal: umbrales y agujeros negros, externalidades de aglomeración y complementariedades.

2. Consecuencias de política

a. Hacer que el crecimiento sea más favorable a los pobres. **b.** Política gubernamental favorable a los pobres.

Financiamiento y retos

Un sistema fiscal bien diseñado (en Perú hay espacio para ello) podría incrementar la recaudación fiscal a la vez que se mantiene un bajo impacto en el crecimiento, ayudaría a financiar la intervención. Convertir al Estado en un agente que promueva la igualdad de oportunidades y efectúe una redistribución eficiente es, quizás, el desafío más crítico que enfrenta AL (y por ende el Perú), para ejecutar mejores políticas que al mismo tiempo estimulen el crecimiento y reduzcan la desigualdad y la pobreza.

Política fiscal. Más allá de “cuadrar” cifras !

Uno de retos a los que debe hacer frente el Perú, es alcanzar el desarrollo sostenible (DS). El DS tiene tres pilares: desarrollo económico, desarrollo social y protección del medio ambiente. Alcanzar ese objetivo entraña equilibrar objetivos económicos, sociales y ambientales de la sociedad integrándolos cuando sea posible vía políticas y prácticas que se respalden entre sí y adoptando soluciones de compromiso cuando ello no sea posible. Ello exige tener en cuenta el efecto que tienen las decisiones actuales sobre las opciones que tendrán las generaciones futuras.

La política fiscal (PF)

La PF, gama de decisiones tributarias y de gasto, tiene repercusiones importantes sobre todos los aspectos del DS, ya sean económicos, sociales o ambientales. La PF incide en el DS por efectos que tiene sobre el crecimiento económico, el medio ambiente y desarrollo de recursos humanos. Estos efectos pueden producirse por vía macroeconómica y vía la serie de cauces por los que decisiones tributarias y de gasto adoptadas afectan a los incentivos para trabajar, gastar, ahorrar e invertir.

La PF también puede afectar el crecimiento económico vía efectos sobre incentivos de particulares y empresas. Los gravámenes a empresas pueden incidir en decisiones de directivos sobre nivel de inversión y tipo de activos en que invierten; los impuestos sobre la mano de obra pueden incidir en empleo y en decisiones relativas a educación y capacitación; los derechos por pie pueden desalentar la tala de árboles (o incentivar actividades ilícitas en explotación forestal); los impuestos sobre el ingreso de capital pueden dar lugar a cambios en incentivos de ahorrar; ausencia de cargos por emisión puede conducir a

Una PF sostenible y prudente es clave para crecer. En formulación de medidas de política debe reconocerse que existen vínculos importantes en sentido contrario: calidad del medio ambiente y uso sostenible de recursos pueden afectar crecimiento económico.

una contaminación excesiva; otorgamiento de exenciones y subvenciones tributarias especiales a personas con contactos políticos puede reducir incentivos de realizar actividades productivas, y la excesiva generosidad de programas sociales puede socavar incentivos para trabajar y ahorrar. Los efectos sobre los incentivos no se limitan al sector privado; desempeñan una función igualmente importante en sector público. La política de remuneraciones y régimen disciplinario, por ejemplo, influyen en grado de corrupción en administración pública y en productividad de funcionarios.

Gastos, ingresos e incentivos

Las políticas tributaria y de gasto deben, en general, diseñarse de modo que efectos negativos sobre incentivos sean mínimos. Al seleccionar las medidas de política tributaria para incrementar el ingreso, por ejemplo, debe darse preferencia a las que menos distorsionan las decisiones de oferta de mano de obra, consumo y ahorro, entre otras. Cuando una determinada política tiene por objeto ayudar a los pobres, es poco sensato desalentarlos a elevar sus niveles de vida.

El precio de la energía que se determine en un mercado privado es demasiado bajo, por ejemplo, si el verdadero costo social de consumir energía (que incluye el costo de contaminación y congestión del tráfico) no es uno de componentes del precio del sector privado. Otra entrada sobre la política fiscal para Perú, a nivel macro, se puede ver en: www.ice.edu.pe.



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**

necesario, sin embargo, se le dedica muy poco o ningún esfuerzo a definir las cifras necesarias para calcular de manera correcta el VPN, o la TIR. Esto es, construir los flujos de caja.

Para la creación o la valoración de una empresa es muy importante contar con estados financieros proyectados confiables y consistentes para poder tomar las decisiones apropiadas para el inicio y seguimiento de la firma.

El procedimiento para hacer las proyecciones de datos a usar en EE.FF. proyectados y a partir de allí calcular los flujos de caja necesarios para la valoración, tiene 04 pasos. Esta valoración se hace calculando el valor de la firma y su valor presente neto (VPN).

Proyección de EE.FF.

1. Se definen los datos iniciales con los cálculos de aumentos del nivel de ventas y compras (unidades), precios, impuestos y políticas de recaudos, pagos, inventarios y reparto de utilidades. Asimismo, se estipula allí la política de préstamos y de reinversión de los excedentes.

2. Se toma los datos del paso uno y se determinan los valores de las cifras proyectadas.

3. Con base en esta data proyectada se elaboran el BG y P&G. Allí se determina la utilidad, los impuestos y la utilidad neta.

4. Teniendo en cuenta las cifras del P&G y las políticas estipuladas en el paso uno, se elabora el FT.

Con EE.FF. podremos calcular flujos de caja para evaluar proyecto o medir rentabilidad de fondos aportados por accionista.

Proyección de estados financieros.

En anterior artículo (**A-Z** Nro 05), se decía que empresas deben tener modelo que permita medir su valor, y utilizarlo como herramienta de gerencia financiera. Un insumo para ello es proyectar bien los estados financieros (EE FF). Veamos:

Modelos y relevancia

Muchas fallas que se les atribuyen a modelos conocidos se deben a que se han escogido o utilizado mal. Esto es, se ha utilizado sin los ajustes apropiados para convertirlo en un modelo aplicativo

Un buen ejemplo, es modelo o fórmula del VPN (incluye los que aparecen en hojas de cálculo electrónicas) el cual parte de supuestos que en general no se cumplen:

a. Que tasa de descuento es constante y única a lo largo de la vida del proyecto.

b. Que la tasa de reinversión es misma tasa de descuento.

c. Que los flujos de caja intermedios (entre período 1 y n-1) se reinvierten a la tasa de descuento ya mencionada.

d. Que en presencia de alternativas mutuamente exclu-

yentes, los fondos que sobren cada vez que se analiza una alternativa se invierten a tasa de descuento.

En el caso de la TIR, por el contrario, se supone que la

reinversión se hace a la misma TIR y nada se dice de los montos invertidos y de la utilización de los excedentes.

Se dedica un gran esfuerzo a la mecánica de los cálculos relacionados con el valor del dinero en el tiempo. Esto es

Para inicio de cualquier empresa es vital tener idea de cómo es el negocio y cómo es entorno económico donde se desarrollará el negocio.

En proyección de EE.FF. muchas veces pareciera que hay muchas variables por predecir. En realidad muchas de ellas no son proyecciones en sí mismas sino que obedecen a políticas que la firma establece o metas que se propone. Una de cualidades de buen analista es la de conocer bien la realidad y el modelo que escoge para verificación.

Aquí se expresan como pasos secuenciales. Los EE.FF. están interrelacionados y no es posible elaborar uno sin el otro; cuando este ejercicio se hace en una hoja electrónica se aclara muy bien esta idea. Ejemplo, el saldo en caja/bancos del BG y utilidades del P&G no se pueden determinar sino después de haber construido el FT, cuando se decide si se debe financiar un déficit o si hay excedentes para invertir.

Estimar demanda e ingresos

Uno de problemas que debe afrontar quien desea hacer proyecciones es falta de datos. En realidad es un problema real, pero puede abordarse de manera menos compleja. Veamos por ejemplo un negocio que tiene un producto que no existe en el país.

Lo primero que se debe determinar es cuál es el "motor" que mueve la demanda del producto, es decir, quién lo va a consumir. Lo primero que viene a la mente es que no es un producto personal sino familiar, por ende el consumidor es el hogar. Entonces determinamos el número de hogares que hay en país o zona. ¿Comprarán el producto todos los hogares?. a respuesta es no. Sólo lo harán los que posean determinado poder adquisitivo. Por tanto hay que seleccionar, aquellos que pertenezcan a ciertos estratos

sociales que se caracterizan por una cierta capacidad adquisitiva. Reducido el universo a esos estratos, surge otra vez la pregunta, ¿todos los hogares que resultan de esta selección, comprarán el producto ofrecido?, No. Luego hay que estimar qué parte de ese mercado potencial se puede capturar, en cuánto tiempo, y qué precios está dispuesto a pagar (elasticidad demanda). Estimado el mercado posible y objetivo, y cantidad de hogares dispuestos a comprar el producto, entonces hay que hacer un plan de mercadeo y publicidad que permita estimar cuánto puede aumentar la tajada del mercado con la cual se empieza.