



INSTITUTO DE ECONOMÍA
Y EMPRESA S.A.C.

AZ

DIRECTOR: FRANCISCO HUERTA BENITES

VOLUMEN 06 N° 109 | Periodo de publicación: 10/06/15 al 10/07/15

Versiones anteriores podrán descargarse en nuestra web

www.iee.edu.pe

Índice	01,
Democracia, Instituciones y Partidos políticos	02, 03,
Gestión de conocimientos que sí importan	04, 05,
Plan de negocios. Factores críticos de éxitos	06, 07,
Estrategia y generación de valor empresarial	08, 09,
APP. Proyectos contratados	10, 11,
Promoviendo las inversiones asociadas	12,
Cursos de especialización a nivel de post grado	13

Libro de “MICROFINANZAS.
Gestión y Desarrollo”,
puede verlo en: www.iee.edu.pe



Premio PODER Think Tank 2014
“Ganador en Categoría Regiones: IEE”

Democracia, instituciones y partidos políticos

A nuestro juicio, para que la democracia opere bien se necesitan buenas instituciones políticas. Y entre esas instituciones figuran, muy destacadamente, los partidos políticos.

Los buenos partidos políticos (BPP)

Los BPP para la democracia moderna son representativos, democráticos y competitivos (“Democracia con Partidos, Cieplan/CEP, 2012).

- *Representativos*, en tanto deben ser integradores de preferencias y capaces de sintetizar las distintas aspiraciones de la sociedad. Para esto, en principio, los partidos deben ser capaces de articular visiones más bien globales del país y no representar solo un determinado interés específico. En los partidos debe existir coherencia entre sus postulados ideológicos o doctrinarios y sus propuestas de gobierno. Un mínimo de consistencia programática debe inspirar a sus representantes y militantes. Cuando se olvida esta premisa, los partidos pueden caer fácilmente en uno de los principales males de la democracia: *el populismo*.

- Los partidos deben ser, también, *democráticos y competitivos*, en el sentido de que aseguren una razonable competencia interna y de que los cargos de autoridad política en su interior sean siempre desafiados a través de las elecciones. Cuando se olvida esta premisa, los partidos pueden caer en

o t r o
m a l
d e

la democracia representativa, como es el *caudillismo*, en el que los intereses individuales del líder de turno, y no el bienestar general, son los que mueven realmente a la organización.

Reglas claras y transparencia

Representatividad, democracia y competencia, a su vez, colaboran a otorgar un marco de certeza a las dinámicas de poder que se dan al interior de los partidos. Uno de los principales riesgos que se aprecia hoy en día en la política es la forma como esta se relaciona con el mundo de los intereses especiales, y para ello, nada mejor que las reglas claras y la transparencia.

Es un dato histórico curioso que los fundadores de sistemas democráticos no percibieron la importancia de partidos políticos para la democracia. En Estados Unidos, donde surgen los primeros partidos de masa, hubo un rechazo a la noción de conformación de partidos por parte de constitucionalistas de Filadelfia. Luego se cambia de opinión y se declara que los partidos son la “fuente natural de la libertad”, sin los cuales la democracia no podría subsistir.

En definitiva, los buenos partidos políticos pueden ser el mejor antídoto contra el populismo, el caudillismo y la opacidad en la política. Así, pueden operar como gran soporte para la democracia.

Las dos dimensiones de los partidos

Los partidos políticos ocupan una singular posición entre el mundo de lo público y el mundo privado. Concurren en ellos dos dimensiones muy nítidas, lo que genera no pocas tensiones:

- *Cumplen funciones evidentemente públicas*, pero su estatuto jurídico no es de derecho público, sino que de derecho privado, como manifestación que son del derecho de asociación y, en cierta medida, del

derecho de expresión que poseen los individuos.

- *El papel del Derecho en relación con los partidos:* como estos son instituciones que reflejan el derecho de asociación, la ley debe regular solo el mínimo fundamental, dejando el resto a la voluntad colectiva manifestada en los estatutos de los partidos. En otras palabras, respecto de los partidos políticos, la ley debe ser solo correctiva.

Las democracias fuertes consisten en ecologías enteras de instituciones independientes y de culturas que aseguran la capacidad de los ciudadanos para autogobernarse, y abarcan los derechos civiles, políticos y humanos respaldados por un Estado legítimo y eficaz y ejercidos libremente, sin violencia o discriminación

(“Democracia en RA”, IEP 2010).

El desencanto con la política en el Perú

Tiene que ver con lo que puede entenderse como una seria crisis del sistema de representación. Esta surge cuando los vínculos entre la ciudadanía (el soberano) en democracia, y las instituciones del poder gubernamental se resquebrajan.

Bien define Weber al Estado como aquellas instituciones que “detentan el legítimo uso de la fuerza”, son instituciones que generan las reglas por las cuales se rige cualquiera comunidad, reglas que son obligatorias y acordes con el Estado de Derecho.

La clave de la definición de Weber

Es la “legitimidad” de las autoridades. En democracia, esta legitimidad se expresa en tres niveles:

- Un *mecanismo de votación* que permite reflejar en forma fiel la voluntad de los electores;
- El *establecimiento de un sistema de partidos políticos* que generan programas, suman voluntades y seleccionan candidatos para llevar propuestas a los poderes de representación popular acordes a las preferencias ciudadanas; y,

- La conformación dentro de las instituciones gubernamentales por parte de los representantes electos de *lógicas políticas de cooperación* para dirimir conflictos y elaborar y ejecutar las reglas, códigos y proyectos que guían y regulan la convivencia nacional.

En otras palabras, son los partidos

Los que organizan las expresiones ciudadanas en colectividades afines, movilizan a sus adherentes, acumulan expresiones distintas de la sociedad dándoles coherencia, y escogen a los individuos que servirán de representantes en esferas del poder.

Al representar la diversidad de la sociedad, son ellos los que estructuran dentro de las instituciones gubernamentales representativas la gobernabilidad del país.

¿Por qué le corresponde al Estado regular las condiciones de los partidos?

Siendo estos entes privados que debieran velar por sus propias prácticas y agendas. El accionar político en cualquier sistema político no depende sólo de un voluntarismo político ni de decisiones individuales de líderes, militantes o grupos.

También dependen del marco institucional y legal de una sociedad, de las reglas del juego, que a su vez pueden tener un profundo efecto sobre los cálculos políticos de los actores generando un cúmulo de incentivos que afectan el comportamiento político de los mismos, ¡Avancemos!



Gestión de conocimientos que sí importan



En el mundo corporativo, las empresas suelen ser clasificadas según el valor de sus activos: ellas informan a sus accionistas de los activos físicos que poseen, el dinero en caja, ingresos y beneficios. Cuando se trata, sin embargo, de la medición de sus activos de conocimiento, la medición puede ser complicada. Pero la gestión empresarial de esos activos puede ser fundamental para el éxito de cualquier empresa (Wharton, Mayo 2015).

Activos de conocimiento

Son los impulsores del conocimiento que llevan al éxito de una empresa. Pueden ser conocimientos no estructurados, o conocimientos tácitos. Es el caso, por ejemplo, de las habilidades amplias de profesionales imprescindibles.

Los activos de conocimiento también pueden ser conocimientos estructurados, explícitos, codificados. Ejemplos de eso serían las patentes, copyrights y derechos de propiedad intelectual en forma codificada.

Lo que llama la atención en los activos de conocimiento es que mientras más se estructuran, más

codificado es el conocimiento, más fácil es compartirlo, tanto interna como externamente.

Conocimientos altamente estructurados se pueden compartir en milésimas de segundos por Internet, mientras que las habilidades y las experiencias más profundas necesitan más tiempo para compartirlas con otras personas.

Activos estratégicos de conocimiento

Hay conocimientos que simplemente no son muy valiosos desde el punto de vista de la empresa. Y hay



© I-Space Institute 2015

otros que son fundamentales para que la empresa pueda competir. En ese momento empezamos a distinguir entre “activos de conocimiento” y, digamos, “activos estratégicos de conocimiento”, que son aquellos que marcan la diferencia en la capacidad de competir y de prosperar.

El mapa del conocimiento. Cómo función

Respecto a los activos físicos, tenemos el balance patrimonial que nos muestra lo que poseemos. Es más difícil, más complicado, tratándose del conocimiento. Así, con la ayuda de un mapa, identificamos los principales recursos del conocimiento que sostienen la ventaja competitiva de una empresa.

Lo hacemos en dos dimensiones (Ob. cit.):

1. *La estructura del conocimiento*, partiendo de ausencia de estructura a la estructura consolidada, de la estructura tácita a la explícita.
2. *El nivel de la difusión*. ¿Sólo algunas personas dentro de la empresa tienen ese conocimiento? ¿Son muchas personas dentro de la empresa las que tienen acceso a ese conocimiento? ¿La competencia tiene acceso a él? ¿Está disponible para el público en general?

Por lo tanto, esas dos dimensiones —estructura y difusión— son importantes para el mapeamiento de los recursos críticos del conocimiento (véase figura página anterior).

Así, podemos apropiarnos del conocimiento en los cuatro bloques identificados, siendo que cada uno de esos bloques tiene indicaciones específicas en cuanto a la posibilidad de echar mano de ese conocimiento para crear y capturar valor en el mercado.

La gestión del conocimiento

La evidencia muestra tendencia a intentar capturar todo el conocimiento de empresa. En primer lugar, eso es imposible. Es muy difícil capturar toda la experiencia tácita y colocarla en un sistema informático. Pero, aunque fuera posible, habría una sobrecarga cognitiva debido al volumen excesivo de datos.

Por lo tanto, lo que se propone es concentrarnos en los activos de conocimiento imprescindibles para el éxito y que proporcionan apoyo al rendimiento.

Los activos críticos de conocimiento deben ser mapeados, de manera que la administración pueda decidir cómo desarrollarlos para generar crecimiento y ventaja competitiva.

Conocimiento codificado y réplica

Como se ve en el gráfico en esta página, en el extremo superior izquierdo está el valor, porque aquello que tenemos es el conocimiento no difundido, por lo tanto otras personas van a quererlo. Y nosotros lo tenemos. Aquello que tenemos es un conocimiento altamente codificado, que es fácil de replicar y de usar.

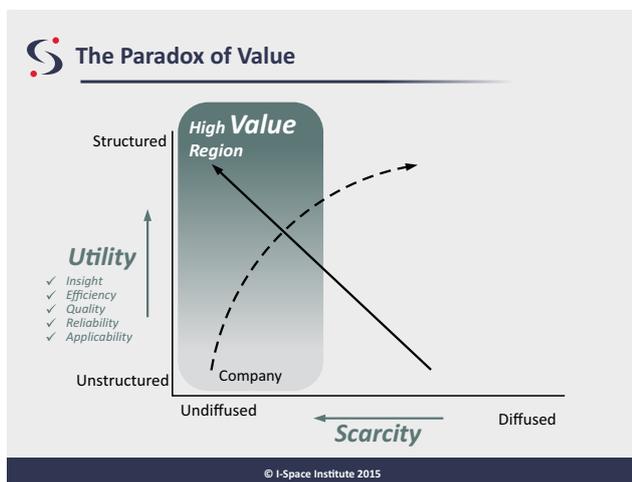
Ahí está el dilema: las personas en el extremo superior izquierdo quieren intentar mantener ese valor y, a menos que reconozcamos formalmente que es necesario que ese conocimiento sea difundido en la empresa para que podamos seguir adelante y prosperar de forma competitiva, nada va a suceder.

Por lo tanto, a menos que tengamos algún tipo de mapa que nos muestre dónde está el conocimiento valioso, es decir, el conocimiento que nos permita obtener buenos retornos con él, las personas simplemente no lo compartirán. Asimismo, comenzar a pensar en la manera de recompensar a las personas para que tengan el deseo de compartir.

Si estamos en el extremo superior izquierdo, necesita realmente asegurarse de que el conocimiento esté en aquella categoría. Para evitar que las personas retengan el valor de ese conocimiento dejando de compartirlo, hay que reconocerlo formalmente en el sistema.

En la empresa, lo ideal es

Que el conocimiento sea íntegramente compartido, pero fuera de ella, es preciso ser estratégico: no es necesario compartir su conocimiento con la competencia. En cuanto disponga del mapa, en cuanto sepa lo que está estructurado, y lo que no lo está, y en qué medida eso está difundido, podrá tomar decisiones estratégicas.



Plan de negocios.

Factores críticos de éxito

Recientemente, por encargo del PSI (Minagri), facilitamos un taller sobre “plan de negocios” (PN), previo al desarrollo del tema per se, aplicamos conceptos pertinentes que ahora compartimos.

1. ¿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”).

2. Los 04 factores críticos de éxito

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:

- *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.
- *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?
- *El contexto.* ¿Emprendedores tienen claro cómo van a responder cuando el contexto cambie inevitablemente? El PN debe especificar lo que

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.



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.

- *Riesgo y recompensa.* ¿Emprendedores tienen idea realista de magnitud de recompensa que pueden esperar y cuándo pueden esperarla? Los PNs 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 dónde 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.

3. Cómo elegir un negocio, My own business!

- Características de un empresario exitoso.

a. Agallas: Significa tener un instinto empresarial, que se traduce en el anhelo de poseer la empresa propia. Es necesario poseer las agallas y la dedicación para abocarse plenamente a alcanzar el objetivo propuesto. Además, es mucho más probable abocarse plenamente si a uno le apasiona el negocio al que desea dedicarse. Y si ama lo que hace, se mantendrá firme tanto en las buenas como en las malas.

b. Inteligencia: Aunque es importante tener formación académica adecuada, la inteligencia empresarial excede los logros educativos.

c. Capital: Será necesario contar con dinero propio y con suficiente cantidad de efectivo para mantener un flujo de caja positivo durante al menos el primer año.

- El proceso paso a paso:

- *Decida si verdaderamente le interesa iniciar su propia empresa:* Arriesgará parte de su patrimonio. Correrá el riesgo de convertirse en una persona excéntrica (generar cierto desequilibrio en su vida y dedicarle muchas horas al trabajo en lugar de dedicárselo a la familia y a otras actividades amenas). Puede haber niveles de estrés que no haya conocido como empleado.
- *Decida el tipo de negocio y la ubicación:* Una vez que haya decidido que cuenta con las características de un empresario exitoso y que definitivamente desea iniciar su empresa propia, deberá determinar el tipo de negocio que mejor se adapta a sus necesidades y la ubicación desde donde operará.
- *Decida si empezará a tiempo completo o a tiempo parcial:* Comenzar a trabajar en su empresa a tiempo

Para ser un empresario exitoso, es necesario contar con un conocimiento pragmático del negocio que se desea iniciar antes de comenzar. La capacidad intelectual necesaria es el sentido común combinado con la experiencia adecuada. La cautela, la constancia y la atención a los detalles son de suma importancia.



parcial presenta algunas ventajas interesantes, y también algunos obstáculos. En mayoría de casos, las ventajas de comenzar de este modo superan a riesgos.

No tema enterarse de los aspectos negativos; es mucho mejor conocerlos y enfrentarlos desde el principio. Sea realista, no sea impaciente.

Lista clave para elección de un negocio:

- Tómese su tiempo y espere hasta dar con el negocio adecuado a sus necesidades.
- No se dedique a negocios que puedan implicar demasiada dificultad. Es mejor identificar un obstáculo menor que intentar sortear uno demasiado importante.
- Trate de identificar un negocio con potencial económico a largo plazo. Siga sugerencia de: diríjase hacia donde va la pelota, no hacia donde se encuentra.
- Procure encontrar un negocio que crezca en mercados actuales y en los futuros.
- Siga el consejo de buscar negocios que se centren en un “monopolio del consumidor”.
- Se deben evitar los negocios de productos estándares, cuya competencia se basa enteramente en el precio y en los que se debe poseer el menor costo para sobrevivir.
- En caso de que tenga pensado fabricar un producto, considere ventajas y desventajas de subcontratar la producción con un proveedor de bajo nivel de costos.

¡El asunto de buenas competencias conceptuales y aplicadas es crucial!

Estrategia y creación de valor empresarial

(Versión de este artículo, se publicará en última edición de la revista Económicas del CELL). Recientemente tuvimos oportunidad de participar en un evento empresarial, en donde se trató el tema: "gestionando la empresa en contexto de desaceleramiento económico", como panelista, además de tratar aspectos macro, nos enfocamos en el punto de creación de valor económico. Veamos.

Máximo valor y máximo beneficio

Se debería adoptar el objetivo de máximo valor, en lugar de máximo beneficio, pues está asociada a estrategia empresarial a largo plazo y se manifiesta en actividad diaria vía resultado operativo. La CVE no se mide para un ejercicio dado, sino para el período en que se va a mantener la estrategia de la empresa (digamos 3 a 5 años).

La CVE se implementa mediante el establecimiento de un conjunto de estrategias con objetivos concretos y la existencia de un conjunto de medidas financieras y no financieras que soportan a dichos objetivos.

Decisiones buenas, creación de valor y riqueza

Las decisiones pueden crear valor económico (CVE) o destruir valor económico (DVE). Las decisiones que DVE hay que desecharlas.

Una decisión creará valor económico si es capaz de generar mayor riqueza (en términos económico-



financiero) para los propietarios, administración y trabajadores. Una empresa incrementa su valor económico en un ejercicio dado cuando es superior al valor del ejercicio precedente.

Análisis y medición de la CVE

La CVE sólo cabe considerarse dentro de una estrategia seleccionada, su análisis sólo puede ser entendido si las empresas adoptan estrategias concretas a largo plazo que traten de conducir al objetivo de creación de valor.

La condición para crear valor es que las estrategias que sigamos generen una rentabilidad que rebase el coste de la financiación o rentabilidad media exigida por inversores para colocar sus recursos en la empresa.

Cuando esta circunstancia se da y existen ventajas estratégicas competitivas que permiten la existencia del diferencial a lo largo del período estratégico, estaremos creando valor de forma sostenida: CVE o riqueza para la empresa.

Valoración empresarial

La valoración de una empresa es el proceso encaminado a determinar lo que ésta vale para usuarios o propietarios. Se basa en gran medida en la teoría de la inversión y en teoría financiera, por espacio no

Se puede hablar de estrategias corporativas (crecimiento; diversificación; fusiones, adquisiciones; cooperativas; y, de adelgazamiento), y estrategias de unidades de negocios (liderazgo; producto-mercado; segmentación; y, según el contexto). Ejemplo, la estrategia competitiva de empresa se puede centrar en el análisis de posibles combinaciones producto-mercado.

entramos a este detalle (teoría del valor, flujos de tesorería, criterios de inversión, etc.), pero si mencionamos a continuación los modelos valorativos:

- *Modelo de rendimiento*, o basado en la utilidad, que da lugar a métodos de valoración cuya base son las utilidades esperadas por la empresa y la teoría de la inversión.
- *Modelo analítico de valoración* o basado en el coste, que da lugar a métodos analíticos, a veces llamados también de balance, que toman como referencia los activos y pasivos contables para ser ajustados a valor presente.
- *Modelo de múltiplos* o basado en referencias, que dan lugar a métodos de referencias, que utilizan variables de mercado para comparar la empresa valorada con otras similares.

El modelo que se ajusta a los fundamentos de la valoración es el de renta económica o flujos de tesorería, por lo que son los métodos que de él se derivan los más adecuados para valorar la empresa.

La valoración por flujos de tesorería (actualización)

Cabe señalar que es el más utilizado hoy en día, ajustándose a fundamentos de la teoría del valor. Para su aplicación se requiere:

La estimación de los flujos de tesorería (análisis del pasado y del futuro). Para período de 3 a 5 años siguientes a valoración.

La estimación de la tasa de descuento. Depende de la elección que hagamos sobre la incorporación del riesgo (método de equivalencia de certeza o método de la prima de riesgo).

La estimación del valor terminal o residual. Es el valor esperado de sus flujos de tesorería tras el período concreto o finito de estimación. En algunos casos, puede llegar a representar más del 50 % o 60 % del valor del negocio. Hay que tener cuidado en las hipótesis planteadas.

En el mercado hay presentaciones en Excel que permiten estimar la valoración empresarial, tanto por los métodos clásicos como por el método de flujo de caja descontado.

También hay el modelo mixto de valoración (MMV), que toma en cuenta tanto el capital físico (mostrado en

balance) como los intangibles (mostrados o no en balance). El MMV parte del valor de recursos tangibles y agrega el valor de los intangibles. La valoración vía las opciones reales es otra opción.

Ejemplo de CVE

Considere empresa cuya estrategia a 5 años está definida por siguientes conductores de valor: margen operativo ($m_o = 13\%$), Tasa de crecimiento esperada ($g = 16\%$), tasa impositiva ($t = 22\%$), tasa de inversión total neta ($i = 0,36$), y, coste medio ponderado del capital ($k = 20\%$). Si cifra neta de negocio es US\$ 1000, empresa desea conocer:

¿Su esta estrategia es creadora de valor o no?

La empresa considera que manteniendo un margen del 13% podrá crecer a una tasa del 16%, lo que le supondrá un esfuerzo inversor (en fijo y circulante) a lo largo de 5 años que durará la estrategia. De acuerdo a los datos, la estrategia planteada es creadora de valor pues el margen mínimo incremental ($((t*k) / (1+k)*(1-t))$) es 7,69%, que es inferior al margen operativo esperado por la empresa (13%).

¿Cuál sería la creación de valor para el período?

El valor creado ascendería a US\$ 154,92 en período.

¿Qué pasaría si el margen bruto no se lograra y hubiera que trabajar al 12%?

Se seguiría creando valor en tanto no se modifique las otras variables

Los directivos plantean como estrategia alternativa reducir sus márgenes hasta el 9%, por considerar que ello podrían crecer al 30%. ¿Es preferible?

Aunque la dirección de la empresa considera que crecer le reportaría aumentos de valor, la opción planteada no es la más adecuada, pues crea menos valor que en la opción original (se genera US\$ 90,36 de valor).

La fuente de ventaja competitiva de la empresa es una mayor productividad a largo plazo (valor de la producción superior a los costes totales). Esto se produce cuando la empresa es capaz de crear valor económico en cada estrategia, o sea, cuando la rentabilidad sobre el capital invertido alcanzado supera el coste de los recursos empleados. El valor es y sigue siendo el centro de atención de la teoría económica.

APPS. Proyectos contratados

N°	Nombre del Proyecto	Tipo de Iniciativa	Clasificación de APP	Suscripción del Contrato	Compromiso de inversión actualizado (US\$ Millones c/IGV) ^{1/}
SANEAMIENTO					<u>591</u>
1	SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE TUMBES - EMFAPATUMBES ^{2/}	Pública	Confinación	Setiembre 2005	86
2	PTAR TABOADA	Pública	Autosostenible	Agosto 2009	162
3	DERIVACIÓN HUASCACOCHA - RÍMAC	Pública	Autosostenible	Enero 2009	106
4	PTAR Y EMISOR SUBMARINO LA CHIRA	Pública	Autosostenible	Febrero 2011	119
5	PROVISUR	Pública	Autosostenible	Mayo 2014	118
IRRIGACIÓN					<u>1 484</u>
6	MAJES-SIGUAS II ETAPA	Pública	Confinación	Diciembre 2010	550
7	TRASVASE OLMOS	Pública	Confinación	Julio 2004	218
8	CHAVIMOCHIC III ETAPA	Pública	Confinación	Mayo 2014	715
CARRETERAS					<u>4 268</u>
9	IIRSA NORTE	Pública	Confinación	Junio 2005	510
10	IIRSA SUR TRAMO 1	Pública	Confinación	Octubre 2007	145
11	IIRSA SUR TRAMO 2	Pública	Confinación	Agosto 2005	654
12	IIRSA SUR TRAMO 3	Pública	Confinación	Agosto 2005	616
13	IIRSA SUR TRAMO 4	Pública	Confinación	Agosto 2005	686
14	IIRSA SUR TRAMO 5	Pública	Confinación	Octubre 2007	199
15	COSTA SIERRA (Buenos Aires - Canchaque)	Pública	Confinación	Febrero 2007	37
16	COSTA SIERRA (Hualal -Acos)	Pública	Confinación	Febrero 2009	42
17	COSTA SIERRA (Mocupe - Cayaltí)	Pública	Confinación	Abril 2009	25
18	IIRSA CENTRO TRAMO 2	Pública	Autosostenible	Setiembre 2010	127
14	IIRSA SUR TRAMO 5	Pública	Autosostenible	Febrero 2009	286
14	IIRSA SUR TRAMO 5	Pública	Autosostenible	Enero 2003	75
14	IIRSA SUR TRAMO 5	Pública	Autosostenible	Setiembre 2005	232

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas, abril 2015.

1/ Se asume que todos los conceptos del monto de inversión están afectos al IGV.

2/ El monto de inversión de EMFAPATUMBES es el monto adjudicado por PROINVERSIÓN.

3/ El proyecto no tiene monto de inversión.

APPS. Proyectos contratados

N°	Nombre del Proyecto	Tipo de Iniciativa	Clasificación de APP	Suscripción del Contrato	Compromiso de inversión actualizado (US\$ Millones c/IGV) ^{1/}
22	AUTOPISTA DEL SOL	Pública	Autosostenible	Agosto 2009	300
23	DESVÍO QUILCA - LA CONCORDIA	Pública	Autosostenible	Enero 2013	160
24	LONGITUDINAL DE LA SIERRA TRAMO 2	Pública	Autosostenible	Mayo 204	174
AEROPUERTOS					<u>1 704</u>
25	AEROPUERTO INTERNACIONAL JORGE CHÁVEZ	Pública	Autosostenible	Febrero 2001	1 062
26	1ER GRUPO DE AEROPUERTOS REGIONALES	Pública	Cofinanciada	Diciembre 2006	108
27	2DO GRUPO DE AEROPUERTOS REGIONALES	Pública	Cofinanciada	Enero 2011	79
28	AEROPUERTO INTERNACIONAL DE CHINCHERO - CUSCO	Pública	Cofinanciada	Julio 2014	455
TELECOMUNICACIONES					<u>261</u>
29	RED DORSAL NACIONAL DE FIBRA ÓPTICA	Pública	Cofinanciada	Junio 2014	261
PUERTOS					<u>2 114</u>
30	MUELLE SUR	Pública	Autosostenible	Julio 2006	705
31	TERMINAL PORTUARIO DE PAITA	Pública	Autosostenible	Setiembre 2009	267
31	NUEVO TERMINAL PORTUARIO YURIMAGUAS	Pública	Cofinanciada	Mayo 2011	44
33	MUELLE NORTE	Pública	Autosostenible	Mayo 2011	883
34	TERMINAL SAN MARTÍN DE PISCO	Pública	Autosostenible	Julio 2014	215
VÍA FERREA					<u>6 214</u>
35	LÍNEA 1 DEL METRO DE LIMA	Pública	Cofinanciada	Abril 2011	225
36	LÍNEA 2 DEL METRO DE LIMA	Pública	Cofinanciada	Abril 2014	5 989
SALUD					<u>183</u>
37	HOSPITAL III VILLA MARÍA DEL TRIUNFO	Privada	Autosostenible	Marzo 2010	58
38	HOSPITAL III CALLAO	Privada	Autosostenible	Marzo 2010	58
39	TORRE TRECCA	Privada	Autosostenible	Agosto 2010	51
40	GESTIÓN LOGÍSTICA DE ALMACENES Y FARMACIA	Privada	Autosostenible	Febrero 2010	16
41	GESTIÓN DEL INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO ^{3/}	Pública	Cofinanciada	Julio 2014	0
					<u>16 818</u>

Fuente: Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018, Ministerio de Economía y Finanzas, abril 2015.

1/ Se asume que todos los conceptos del monto de inversión están afectos al IGV.

2/ El monto de inversión de EMFAPATUMBES es el monto adjudicado por PROINVERSIÓN.

3/ El proyecto no tiene monto de inversión.

Consultoría, asesoría y competencias

PROMOVIENDO INVERSIONES ASOCIADAS PARA EL DESARROLLO (PERÚ) .

El Instituto de Economía y Empresa (IEE) presenta una propuesta de trabajo al mercado de inversiones privado nacional e internacional, y al sector público nacional y subnacional:

- Presentación y desarrollo del marco normativo de promoción de inversiones regionales: Decreto Legislativo N° 1012, Reglamento (D.S. N° 127-2014-EF), y R.M. n° 249-2014-EF. Ley N° 30056. Y, Ley N° 29230 y Reglamento (D.S. N° 005-2014-EF). Modalidades asociación público privada.
- Identificación de oportunidades de inversión (con app Autosostenibles y Cofinanciados, y/o Obras por Impuestos), dentro del ciclo de proyectos de inversión en la zona de interés potencial.
- Articulación de grupos empresariales con gobiernos subnacionales, a través de reuniones formales de trabajo.
- Convergencia de intereses y compromisos de inversiones para el desarrollo.
- Elaboración de proyectos y estructuración integral de propuestas (iniciativas) para viabilizarlas.
- Acompañamiento hasta iniciativa en marcha.

Puede solicitarse una visita, cita y/o propuestas a:
 institutoeconomia@iee.edu.pe; institutoeconomia@yahoo.com;
 RPM: #874422; 996074455; RPC: 966709177; y/o Nextel 602*1555.



Libro de gestión pública 2015

DIRECCIÓN Y GERENCIA PARA EL DESARROLLO

El Instituto de Economía y Empresa (IEE), se encuentra elaborando un libro sobre gestión pública, cuyo autor es Francisco Huerta Benites. El citado documento se titulará “Dirección y gerencia para el desarrollo”.

Versará, además del tema de descentralización (política, fiscal), en el enfoque estratégico actual con énfasis en lo prospectivo, con fuentes de sector público y privado, también en temas gerenciales como el perfil gerencial, la toma de decisiones, modelos organizacionales, cultura organizacional, gestión por procesos, resultados, así como el seguimiento y evaluación. Habrán casos de éxito actual y potencial.



Competencias técnicas



INSTITUTO DE ECONOMÍA
Y EMPRESA S.A.C.
www.iee.edu.pe

CURSOS DE ESPECIALIZACIÓN A NIVEL DE POST GRADO

EL IEE presenta en Trujillo la especialización en cursos de relevancia organizacional. La aplicación está dirigida a directivos, profesionales y funcionarios, que están o esperan estar en el área de gestión a niveles de decisión en sectores privado y público.

1. METODOLOGÍA

Modelo de enseñanza-aprendizaje moderno. Enfatiza en las competencias con aprender haciendo.

2. MODALIDAD Y DURACIÓN DE CURSOS

Los cursos se aplicarán en forma presencial durante 01 mes, durante dos fines de semana, a través de 04 módulos con áreas temáticas interactivas e iterativas. Se considerarán casos y ejercicios de aplicación.

INICIO, JULIO 10 DE 2015

3. CURSOS CONSIDERADOS

- Gestión por procesos para optimizar la productividad.
- Administración de proyectos y gerencia.
- Habilidades blandas. Relaciones personales, interpersonales y grupales para potenciar la productividad.
- Planes estratégicos y planes operativos.
- Plan de negocios, marketing e investigación de mercados.

Facilitador: Francisco Huerta Benites

Mayor información en: institutoeconomia@iee.edu.pe; institutoeconomia@yahoo.com; cursoadmp2015@iee.edu.pe,
RPM: #874422; 996074455; RPC: 966709177; y/o Nextel 602*1555.