

La descentralización (D). Inversiones y agenda !

Contenido:

Descentralización e inversión	1
El arte de la guerra.	2
¿Cómo vender más?	2
Competitividad e innovación	3
Ciencia y tecnología	3
El IEE	4
El Perx de Ancash	4

La D tiene como objetivo clave el desarrollo integral, armónico y sostenible del país. Vía la separación de poderes, transferencia de competencias y funciones, y el equilibrado ejercicio del poder por los 03 niveles de gobierno (www.cnd.gob.pe). La D tiene 02 principales procesos: la integración de pueblos del Perú en regiones, y transferencia de funciones y programas. La D se sustenta y rige por 07 principios generales: ser permanente, dinámica, irreversible, integral, subsidiaria y gradual. Consideremos lo señalado, para precisar y procesar exigencias a los diferentes niveles de gobierno

Actualmente, luego de la instalación y organización de los gbnos. regionales y locales, todas las demás etapas están en proceso de ejecución (consolidación del proceso de regionalización; transferencias y recepción de competencias sectoriales, sectores productivos y de infraestructura; y, transferencia y recepción de competencias en salud y educación). La clave está en si ello se hace bien.

Plan Nacional de Inversión Descentralizada 2005-2014 (PNID).

El **CND** realiza el seguimiento y monitoreo del PNID y de la inversión privada y pública contenida en 14 unidades de inversión y desarrollo, entre corredores, ejes y circuitos. El PNID, elaborado por CND, contiene: una visión territorial, un marco lógico socioeconómico, un marco lógico en relación a los recursos naturales y el medio ambiente, una estrategia de desarrollo territorial, y un programa de inversiones.

El PNID establece que para alcanzar la meta de crecimiento del PBI de entre 5 y 6 % al año se estima que, se necesitaría una participación de la inversión de entre el 22% y el 25% del PBI.

Inversiones 2005-2014

El PNID tiene un nivel de inversión total de **US\$ 33,560 millones**, compuesto por US\$ 20 407 de inversión productiva privada, US\$ 8 846 de infraestructura pública mayor y US\$ 4 307 de infraestructura urbana, habiéndose comprometido US\$ 10 964 millones en inversión productiva privada que representa el **53,7%** y US\$ 2 506 en infraestructura pública mayor, que representa el **28,3%** (ver cuadro).

Proyectos pendientes

Hay 29 proyectos pendientes de ejecución, entre ellos: PE Chira Piura, Chavimochic III, sustitución de cultivos de arroz desde la costa hacia la selva, agua potable y alcantarillado, plantaciones forestales, alto chicama, reubicación o rehabilitación del puerto de pucallpa, gasoducto a Cusco, cadenas productivas-huancavelica, carretera to-cache-juanjuí, y red de paraderos turísticos.

Inversión descentralizada e integración

Para realizar la integración regional de acuerdo a ley se consideró: **1.** Los accidentes naturales regionales, como el sistema de cuencas y macrocuencas. **2.** La viabilidad, carre-

dores naturales como carreteras interoceánicas. **3.** Los ejes longitudinales de desarrollo, y **4.** Los circuitos turísticos.

Ello conlleva identificar **9 cuencas** (amazonas-ucayali, 33.3% del territorio peruano; madre de dios-purus, 10.3%; mantaro-tarma, 2.3%; ma-

Agenda pendiente

Como sostiene el CND, el proceso de D económica debe amalgamar conjunto de esfuerzos (sector privado y público), así como iniciativas desde regiones y gobierno central. El reto de

departamentos que buscan el dlo sostenible es construir territorios competitivos con capacidad de integrarse ventajosamente en el mercado, con sentido de equidad social.

El PNID así como propuestas de regiones, los planes de desarrollo regional, de

competitividad y de inversión, la zonificación ecológica y el mapa de oportunidades, deberían ser los referentes del desarrollo regional. Es también necesario aprobar el PNID.

Finalmente, continuar con proceso de formulación e implementación de planes de competitividad regional, planes de exportación (PERX, etc), cadenas productivas y PI de impacto.

PNID 2005-2014 RESUMEN DE INVERSIONES PROYECTADAS POR EJES Y COMPARACION CON INVERSIONES COMPROMETIDAS A FEBRERO DEL 2006	INVERSIONES SEGUN PNID del 2004 proyectado al periodo 2006-2014			Inversiones comprometidas HASTA Feb 2006	
	A- INFRAESTRUCTURA PUBLICA MAYOR	B- INFRAESTRUCTURA URBANA Y TELECOMUNICACIONES	C- PRODUCTIVA PRIVADA	A-en INFRAESTRUCTURA PUBLICA MAYOR	B- PRODUCTIVA PRIVADA
1 Corredor Bioceánico Nor Oriente	797	582	1,880	278	830
2 Eje Sierra Verde Norte	1,888	121	1,330	180	1,160
3 Eje agroindustrial Costa Norte	1,247	1,100	1,480	338	423
4-Corredor Energetico Central	1,068	540	10,882	38	7,768
5- Corredor Bioceánico Central	362	488	1,200	36	80
6-Eje Sierra Verde Centro Sur	411	118	477	83	0
7 Corredor Bioceánico Sur Oriente	1,078	262	1,284	743	800
8- Circuito Sur Altiplano	828	730	1,818	280	162
9- Eje agroindustrial Costa Sur	843	145	522	418	104
10- Eje de Desarrollo Alternativo Selva Alta	467	177	734	133	68
11-Eje Pasquero Mar Territorial	288	88	442	23	44
TOTAL	8,846	4,307	21,659	2,506	10,964
	100.0%		100.0%	28.3%	50.6%

ranón, 6.7%; mayo-huallaga, 7%; pampas-apurimac, 4.9%; títicaca, 3.5%; selva central, 4.4%; y urubamba-vilcanota, 4.6%), así como **04 vertientes** (pacífico central, 5%; pacífico norte, 5.8%; pacífico sur, 7.4%, y, pacífico sur medio, 3.6%). Asimismo, se identificó **09 ejes longitudinales** (agroindustrial costa norte, agroind costa central, agroind costa sur, sierra verde norte, sierra verde centro sur, altiplano sur, selva alta, eje fluvial amazónico, y mar territorial).

El arte de la guerra. Mercados, gobierno y reformas

Es conocido que el libro “El Arte de la Guerra” (Sun Tzu), es lectura obligatoria en las escuelas de negocios. Andrew Sheng (“Attracting Global Investors to Emerging Markets”-2005), nos dice que leyendo a Sun Tzu en chino y aplicando los conceptos modernos de gobierno y gestión, cayó en la cuenta de que su mensaje es más sutil y profundo de lo que transmiten las traducciones convencionales. Veamos.

Gestión de gobierno y mercados

Tratándose del comportamiento de la sociedad y de la competencia o de los conflictos entre instituciones, siendo la guerra el ejemplo extremo, la calidad de la gestión de gobierno es lo que determina el resultado. Según Sun Tzu, en la guerra (y en la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre) entran en juego cinco factores: “orden moral”, “cielo”, “tierra”, “liderazgo” y “derecho/disciplina”. ¿Cómo se aplican a los mercados modernos?:

1. Los mercados compiten entre sí y los participantes preferirán al que consideren el más justo (el tema **moral**). Los participantes buscan mercados transparentes que protejan sus derechos de propiedad y cuyos costos de transacción sean bajos.

2. El concepto de “**cielo**” representa la incertidumbre temporal y los factores de fuerza mayor. Ya que toda reforma conlleva elementos desconocidos, deben sopesarse los riesgos y las oportunidades, ajustando los procedimientos, las reglas y los principios a la providencia y a las condiciones vigentes. La gestión del riesgo, la calidad de la información y la evaluación del riesgo y las oportunidades son todos componentes de la gestión de proyectos, desde el más pequeño hasta la macrogestión de la reforma financiera u otra reforma.

3. El concepto de “**tierra**” se refiere a la evaluación de los recursos, la logística y las características del entorno. Las reformas deben ajustarse al tamaño de mercados y a disponibilidad de recursos (humanos, intelectuales, financieros y políticos). Un mercado grande y disperso re-

quiere un enfoque de reforma distinto que un mercado compacto. Deben sopesarse estratégicamente los intereses creados

4. El concepto de “**liderazgo**” es la cualidad amorfa que determina la gestión de gobierno de las instituciones sociales. En las reformas internas debe encontrarse un equilibrio entre ceder a sentimientos nacionalistas que bloqueen las reformas y permitir una afluencia de talento y competencia del exterior que asegure que las rentas no las perciban solo los privilegiados y que no se saque provecho de los intereses creados. Un buen líder debe saber cómo lograrlo

5. “**Derecho/ disciplina**” se refiere a la estructura de incentivos de los mercados. El debate en torno a la gestión de las empresas ha demostrado que los cambios legislativos y normativos no necesariamente modifican el comportamiento de las empresas; las leyes deben aplicarse. Análogamente, los estudios recientes apuntan a que las burocracias deben poder alinear intereses con objetivos para implantar los cambios reglamentarios. Sin incentivos adecuados, la excesiva identificación con la

normativa, la inercia o la corrupción desvían a las burocracias, impidiéndoles alcanzar sus objetivos sociales o de mercado

Aplicando enseñanzas de Sun Tzu

Los mercados son sistemas sociales que deben gestionarse y cuyos participantes tienen esencialmente las siguientes inquietudes:

- La **equidad** que perciben en el mercado.

- La **transparencia**. ¿Pueden juzgarse la eficacia en prestación de bienes públicos y privados y la medida en que se protegen sus derechos de propiedad a partir de la información disponible?

- La idoneidad de las normas globales para poder evaluar la **rendición de cuentas**. — Los problemas de gestión de gobierno pueden incidir en los resultados.

Respuestas sobre ventas. Qué hacer para vender más?

Jeffrey Gitomer, considerado como el nuevo gurú de las ventas, recientemente publicó un libro. (Little Red Book of Sales Answers, Febrero 2006 - Prentice Hall). Por su pertinencia se reseña a continuación.

El libro se divide en 03 partes: buscar nuevos clientes y conseguir una reunión; cómo ganar la batalla de las ventas; y, las habilidades de venta se construyen paso a paso.

1. Buscar nuevos clientes

Entre los más de 20 consejos prácticas, dice se debe tener preparada una respuesta a la consabida pregunta: ¿De qué se trata?: Es un asunto de negocios de naturaleza personal. O, cuando se está con un comprador potencial de un auto decir: sr. Valverde, cuando compre este automóvil, ¿cuál será el primer lugar adonde viaje? ¿A quién visitará antes que a nadie? ¿Adónde llevará a su familia en sus primeras vacaciones con este automóvil?.

2. Cómo ganar la batalla de las ventas

Los compradores se mueven en busca de **5 elementos** distintivos: una diferencia sustancial entre un producto o servicio y los de la competencia; un valor añadido superior al de los competidores; poco o ningún riesgo de compra; el comprador debe tener la percepción de que el beneficio de ser propietario del producto o servicio es mayor que el riesgo de adquirir el producto equivocado; el comprador debe tener

Los vendedores cometen el error de no asumir su fracaso en momento de crear un ambiente de compra, y lo achacan a otras personas o a circunstancias que, según ellos, se convirtieron en un obstáculo. Este error conlleva un doble peligro: otro culpable y no mejoran

confianza en el vendedor; y, un precio menor.

Hay **06** maneras de plantear el cierre de una venta: indagar acerca de los riesgos; preguntar por el primer paso; interesarse por un compromiso indirecto; informarse de los obstáculos para formalizar una venta; si aflora algún tipo de objeción, asegurarse de si es la única; proponer una oferta lo suficiente atractiva como para poder finalizar inquiriendo si al comprador si le parece un acuerdo justo. Cuando todo esto falla, lo mejor es ser intrépido y utilizar con habilidad una pizca de humor.

3. Habilidades de venta. Paso a paso

El que un cliente vuelva a encargarle un pedido depende de, si a las siguientes **6 preguntas**, puede usted responder con un rotundo SÍ: ¿Se entregó el producto en el tiempo pactado?; ¿Se mantuvieron todas las promesas?; ¿Existió un excelente servicio de atención al cliente?; ¿Se realizó un seguimiento para comprobar la satisfacción del cliente?; ¿Es fácil dar con alguien en su empresa cuando suena el teléfono?; ¿Mantuvo contactos regulares con el cliente mediante algún tipo de mensaje que le proporcionara valor añadido?.

Los clientes votan con su dinero al candidato que mejor atiende sus intereses. El primer pedido es ganar la primera mitad de la batalla.

Competitividad e innovación. Hagamos benchmarking !

El Informe Mundial de Competitividad (*Global Competitiveness Report, 2005-06*) del Foro Económico Mundial, señala que todos los países de América latina (AL), con excepción de Chile, se encuentran por debajo de la mitad entre los 117 países comparados a nivel internacional

Se sostiene que AL tiene aún un amplio campo por desarrollar para revitalizar sus exportaciones de recursos naturales con la incorporación de conocimiento, de innovación y de valor (Cepal). En este sentido, las experiencias de Australia y Nueva Zelanda ofrecen modelos de estrategias exitosas

Dos ejemplos a seguir

Estos dos países basaron su desarrollo en recursos naturales pero, a diferencia de AL, tienen un alto ingreso per cápita y crecimiento estable. La estrategia integrada de inserción internacional vía innovación y diversificación ocupa un lugar clave en este éxito. Incluye creación de nuevas industrias basadas en la producción de conocimiento, por una parte, y la agregación de valor en productos y servicios, por otra. Este fenómeno induce al sector privado a aumentar su gasto en innovación y al sector público a apoyar con inversiones e incentivos este esfuerzo.

Para países de AL, las experiencias de Australia y Nueva Zelanda en innovación presentan modelos valiosos de nueva institucionalidad y asociatividad productiva. El conocimiento de esta experiencia puede ser de mucha utilidad para la región, particularmente en un momento en que varias de sus economías disfrutaban de una significativa bonanza en los términos de intercambio y en que se debate cuál es el mejor uso que se puede dar a estos recursos transitorios. ¿Qué hace el Perú ?

Ciencia y tecnología. Perú, ir más allá del corto plazo !

Se sostiene que hay 02 factores que han obstaculizado que Perú se convierta en sociedad que apueste por conocimiento (J. Kuramoto): una herencia colonial caracterizada por desdén por trabajo manual y un modelo educativo que daba preponderancia a estudios de filosofía y humanidades, antes que a ramas orientadas a solucionar problemas prácticos; así como un legado republicano de falta de propósito nacional, con profundas diferencias sociales que hace difícil desarrollar una visión compartida de futuro.

Somos uno de países de región con más pobres indicadores de ciencia, tecnología e innovación. Pero no solo se trata de la inversión en actividades de investigación y desarrollo-I&D (con un Estado que financia el 55% y con un 60% de estos recursos gastados en Lima), del contenido tecnológico de nuestras exportaciones, de artículos publicados en revistas de ciencia y el número de patentes solicitadas, sino de capital humano dedicado a la ciencia y tecnología. Según el Concytec (Día_1, EC), se estima que los investigadores peruanos activos y calificados internacionalmente, con títulos de doctorado, no son más de 1.000, y el 40% de ellos trabaja fuera del país. Sin embargo, el conjunto de recursos humanos en ciencia y tecnología asciende a casi 237.000 personas.

Plan nacional de CyT. Qué tenemos y priorizar

El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021, aprobado en enero 06 y presentado el 20 de julio ha significado un buen avance. Porque representa el trabajo coordinado de 85 instituciones (estatal, académico y privado). La idea es que el plan sirva como una herramienta para potenciar el crecimiento económico logrado hasta el momento, echar mano de ventajas comparativas del país, y lograr un desarrollo sosteni-

En últimos años AL ha logrado un fuerte dinamismo exportador y un mejor acceso a mercados de destino; sin embargo, los avances en competitividad (C) siguen siendo limitados. En el largo plazo, estos logros son fundamentales para mantener el crecimiento de economías y, en el corto, para aprovechar oportunidades que brinda la firma de TLCs, que permiten entrar con nuevos productos y con mayor valor agregado a nuevos mercados. Gracias al aumento de C es posible también defender posición alcanzada en mercado mundial y hacer frente a competidores como China e India, protagonistas de la escena mundial.

La competitividad y medición

La forma más directa es considerar evolución del desempeño exportador, vía variables como la participación de mercado, las exportaciones per cápita o el grado de tecnología incorporada en ellas (indicadores de resultados, señalan ganancias o pérdidas de posición y de divisas derivadas del grado de C del país). Otro tipo de indicadores, relacionados con factores que determinan la C, son los que publica dicho Foro. En última versión del *Global* figura el índice de crecimiento de competitividad para 117 países. Este índice está compuesto por: indicadores tecnológicos, que se refieren a la capacidad de innovación, de transferencia de tecnología y de aplicación de las TIC; indicadores de fortaleza de las instituciones públicas, como la formulación de leyes y contratos y el grado de corrupción y de eficiencia en el gasto público, e indicadores de estabilidad macro y de riesgo país. Este conjunto de variables es más amplio e integral que los indicadores de resultados, por eso el análisis se efectúa empleando ambos grupos. Seguimos en el tema en siguiente artículo para caso peruano.

ble que cierre la brecha de pobreza con mayor velocidad.

Más y mejor inversión en I&D

Concytec estima que de aumentarse la inversión destinada a I&D tecnológico al 0,7% del PBI en el 2021, se podría alcanzar una tasa sostenida de crecimiento del PBI de 7% anual o más. Para ello, se tendría que invertir en estas actividades hasta el 2021, US\$ 7.875 millones, con un 44% de este monto que correría a cargo del Estado y que generaría un beneficio en la recaudación fiscal de hasta US\$ 17.000 millones por el crecimiento que alcanzarían las empresas innovadoras. La implementación del plan pasa por la elaboración de 30 programas, 20 nacionales (12 sectoriales y 8 transversales) y 10 especiales de soporte, además de un programa por cada región política del país

Visión de futuro y hacer lo mejor.

Ampliamos lo señalado en artículo en esta edición sobre el tema, por su pertinencia como casos de buen ejemplo: en definitiva el desempeño del Perú (y América latina) está muy por debajo de su potencial. Al comparar los resultados de países como Australia y Nueva Zelanda, vemos que, con una estructura productiva similar, logran exportaciones e ingresos per cápita 5 a 6 veces superior al promedio regional. El buen desempeño de estos dos países se vincula con varios factores, entre los que cabe destacar la estabilidad institucional, la calidad de las políticas y la estrategia de inserción internacional y competitividad Finlandia, Irlanda y Suecia han llegado aún más lejos y su situación dista mucho de la latinoamericana. Así pues, no es suficiente tener un (buen) plan, sino también debe concurrir un adecuado marco institucional y de políticas. Se puede ver más sobre el tema de "innovación" en ediciones previas de "A-Z": 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 Aragüez 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

Se autoriza la reproducción del material del IEE,
sólo citar la fuente

Director : **Francisco Huerta Benites**

El PERX de Ancash. Hacia más X !

Las exportaciones (X) de Ancash, de enero a junio del 2006, registradas por diferentes aduanas, ascendieron a US\$ 1,323.6 millones (www.bcrp.gob.pe). No registra la producción de alcachofa pues esta es registrada en La Libertad por empresas de esta zona, que operan en Ancash (Callejón de Huaylas)

En **A-Z # 15** nos referimos al plan estratégico regional exportador (Perx) de La Libertad, aquí nos referimos al Perx de Ancash, (www.mincetur.gob.pe)

Factores críticos d éxito del Perx

1. Compromiso y acompañamiento a las regiones por parte del Gobierno Nacional
2. Política de competitividad que soporte la estrategia de exportación
3. Política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional
4. La política de descentralización y capacidades regionales
5. Mejor asignación de recursos para implementar una estrategia regional.

6. Alianzas regionales para el desarrollo exportador.

Aspectos generales de Ancash

El suelo presenta un relieve accidentado, con faja costera de 15 a 25 km de ancho, de clima cálido y con precipitación prácticamente nula, que representa el 23% del territorio regional (las partes bajas de valles agrícolas de Santa, Lacramarca, Nepeña, Casma, Huarmey y Fortaleza con superficie cultivada de 34,000 has). El 77% restante del territorio regional está constituido por "Cordillera Negra", "El Callejón de Huaylas", "La Cordillera Blanca" y "La zona de los Conchucos".

Ancash es pródiga en recurso hídrico, disponiendo de fuentes de abastecimiento de agua superficiales, subterráneas y una gran reserva en glaciares de Cordillera Blanca. Hidrográficamente se ubican en su territorio las cuencas de ríos: Santa, Lacramarca, Nepeña, Casma Culebras, Huarmey, Fortaleza (desembocan en el Océano Pacífico) y ríos Puchka, Yanamayo y Rupac (afuentes

del río Marañon). Los ríos que desembocan en el Pacífico tienen carácter estacionario, salvo el río Santa que mantiene un caudal base en época de estiaje producto fundamentalmente de las aguas de deshielo, lo que permite una disponibilidad del recurso satisfactoria a la demanda actual. En el largo plazo es posible que se produzcan restricciones de abastecimiento cuando empiecen a funcionar plenamente los Proyectos Especiales Chavimochic (La Libertad) y Chinescas (Ancash).

El potencial regional

Los sectores y productos más importantes, de acuerdo al desarrollo exportador proyectado por los empresarios y autoridades de la Región, fueron los siguientes:

- Los Sectores

Agroindustrial y Pesquero

- Los Productos

Alcachofa, flores, cebolla, espárrago, trucha, joyería, hierbas aromáticas, mango, conservas de anchoveta, tara, kiwicha, maíz choclo, cuyes, quesos, palta, y páprika

Visión al 2013

"Ancash estará exportando US \$ 100 millones de dólares en productos no tradicionales a través de la diversificación de su oferta exportable, lo que le permitirá conquistar el mercado exterior."

Los valores seleccionados fueron confianza, compromiso, excelencia, honestidad, participación y responsabilidad, que deben guiar la conducta de los actores involucrados.

Plan operativo (POP)

En el Perx se eligieron dos productos: alcachofa y concha de abanico sobre los cuales se trabajaría una metodología para elaborar los POP de cualquier producto con potencial exportador .

Las respectivas visiones fueron:

"Al 2013, ser Región líder en producción de **alcachofa** para la exportación, septuplicando el área dedicada a este cultivo."

"Ancash al año 2013 es líder nacional en la producción y exportación de **conchas de abanico** y cuenta con una cadena productiva, rentable, competitiva y sostenible."

Monitoreo y evaluación del POP de Productos

El proceso de implementación y seguimiento del POP estará a cargo del Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones, CERX, cuya estructura organizacional brindará soporte y seguimiento a todas las acciones estratégicas contempladas. El CERX deberá promover la conformación de una mesa de trabajo de la alcachofa y de Concha de Abanico, que será la responsable de coordinar con los agentes involucrados el desarrollo de las actividades previstas en el POP.

X Ancash Ene/Jun 2006	En miles US\$
1. Export Tradicionales	\$1,269,173
2. Export No Tradic.	\$54,472
A. Agropecuarias	\$4,156
Espárragos Frescos	\$395
Espárragos Congelados	\$257
Verduras Frescas	\$91
Páprika	\$118
Arvejas Frescas	\$161
Frejolito Fresco	\$58
Cebolla Fresca	\$77
Flores Frescas	\$411
Oleoresina De Marigold y Paprika	\$367
Lechugas Frescas	\$358
Mango Fresco y Congelado	\$1,863
B. Hidrobiológicos (conservas, conchas, congelado, calamar)	\$35,996
C. Otros (productos siderúrgicos)	\$14,320
TOTAL (1 + 2)	\$1,323,645

Los responsables de la implementación, evaluación y seguimiento se reunirán periódicamente para discutir en forma participativa y con espíritu de colaboración los avances del Plan de acuerdo a los indicadores establecidos. Así pues, la cancha está marcada, sólo falta jugar el partido para generar más ingresos, empleo y divisas en la zona.