



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

Volumen 03 nº 78

Período de Publicación

10.09.2011 - 10.10.2011



[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

#### Índice

La mype en el Perú, siempre en la agenda	02 y 03
La empresa familiar, crecimiento y sostenibilidad	04 y 05
Microfranquicias y Microfinanzas	06
La RSC, cuestión moral y empresarial	07
Regulación de monopolios naturales	08 y 09
Competitividad mundial. Las cifras	10
Eventos empresariales y de desarrollo	11
Formación de competencias	12
Fortalecimiento organizacional	13

# La mype en el Perú, siempre en la agenda (I)

El marco legal es importante para el desarrollo de la sociedad y economía, porque proporciona las reglas de juego. Sin embargo, es clave que dichas reglas generen los incentivos apropiados para que los agentes se comporten de una manera que sus acciones se orienten a lograr los objetivos deseables.

En Perú leyes no generan los incentivos apropiados

Lo que es más, ni siquiera tienen un adecuado análisis costo/beneficio, la "ley mype" es un buen ejemplo, por ello resulta pertinente su revisión, tal como ha sido planteado por el gobierno.

Las leyes mype y sus efectos

El D. L. N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (junio 2008), modificó la Ley N° 28015 (julio 2003), Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.

Durante el período 2003-2007, se registraron 36 395 negocios; la región Lima es la que concentra el mayor número de registros (45%), seguido por la región Arequipa con 11%, Piura con 7% y La Libertad con 5% del total.

El 2008, el Decreto Supremo 008-2008-TR, Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, estableció en el Art 64 del Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, (REMYPE)

En el período comprendido entre octubre de 2008 y el 15 de abril de 2011 se registraron en el REMYPE 110 mil 963 empresas. Asimismo, estas empresas reportaron 206 mil 835 trabajadores. Se puede establecer que estos avances son insuficientes, como veremos a continuación.

Las Mype en cifras

Las estadísticas, indican que en los últimos años, a la par con el crecimiento económico del país, hubo un incremento en el número de empresas constituidas. En el año 2004, el número de MYPE era de 648,147 y en el 2009 fue 1,119,254 (Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las Mype 2011-

2021, PRODUCE 2011, pág. 15 y 16).

De ellas Lima concentra el 48.58%, siguen las 5 regiones con mayor cantidad de MYPE. Arequipa, La Libertad, Piura, Junín y Lambayeque, que juntas concentran el 21.96% de MYPE, mientras que las 5 regiones con menor concentración de MYPE son Huancavelica, Madre de Dios, Amazonas, Apurímac y Pasco, que suman el 2.81% de MYPE del país.

Informalidad de las mype

Al 2004 el 77.9% de MYPE eran informales, el 2006 eran el 71.5%; para el 2009 el cálculo se realiza tomando como base el número Total de MYPE del año 2008 (según la ENAHO), a dicha cifra

se le resta el número de MYPE formales del año 2009 (SUNAT), obteniéndose que para el 2009 la informalidad pudo alcanzar al 66.9% de las MYPE (ob. Cit.). A continuación veremos aspectos de limitaciones y propuesta sobre las mype.

Estimación del Número total de MYPE en el Perú 2004-2008

Tamaño de Empresa 1/	De acuerdo al número de conductores 2/				
	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Microempresas</b> (De 2 a 10 trabajadores)	<b>2,895,044</b>	<b>2,946,886</b>	<b>3,061,744</b>	<b>3,250,039</b>	<b>3,325,300</b>
De 2 - 4	2,451,054	2,478,216	2,575,210	2,771,330	2,821,158
De 5 - 10	443,990	468,670	486,534	478,709	502,143
<b>Pequeña Empresas</b> (De 11 a 100 trabajadores)	<b>40,452</b>	<b>48,023</b>	<b>31,115</b>	<b>41,367</b>	<b>58,025</b>
De 11 - 20	29,927	40,977	23,258	30,667	46,510
De 21 - 49	8,300	5,921	7,616	8,318	8,215
De 50 - 100	2,225	1,125	241	2,382	3,299
<b>TOTAL</b>	<b>2,935,496</b>	<b>2,994,909</b>	<b>3,092,859</b>	<b>3,291,406</b>	<b>3,383,325</b>

Nota: Bases de Datos INEI actualizada al 27 de mayo del 2009. Para descomponer el tipo de empresa se basó sólo en el número de trabajadores, debido a que no se tiene información de las ventas tal como lo indica la Ley MYPE.

1/. Para el cálculo del tamaño de empresa se consideró a la población ocupada compuesta por: los empleadores, asalariados privados, trabajadores familiares no remunerados (TFNR) y trabajadores independientes que emplean TFNR.

2/. Considera a los empleadores y trabajadores independientes que emplean a trabajadores familiares no remunerados. Las cifras de 21 a 49 y de 50 a 100 trabajadores son referenciales debido a que se tiene pocos casos en la encuesta

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2004-2008

Elaboración: MTPE - Programa de Estadísticas y Estudios Laborales (PEEL)

Estimación del Número de MYPE Informales  
2004 - 2006 - 2008/2009

AÑO	Nº de MYPE		Formales		Informales	
	Total	Variación %	Total	Variación %	Total	Variación %
<b>2004</b>	2,935,496	100.0%	648,147	22.1%	<b>2,287,349</b>	77.9%
<b>2006</b>	3,092,859	100.0%	880,983	28.5%	<b>2,211,876</b>	71.5%
<b>2008/2009 1/</b>	3,383,325	100.0%	1,119,254	33.1%	<b>2,264,071</b>	66.9%

1/. Al no contar con información sobre el Nº total de MYPE para el año 2009, el cálculo estimado de la informalidad del año 2009 se realiza restando del Nº total de MYPE del año 2008 (según ENAHO), el Nº de MYPE formales del año 2009 (según SUNAT)

Fuente: MTPE - Encuesta Nacional de Hogares Sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2004-2008

MTPE- Actualización de Estadísticas de la Micro y Pequeña Empresa 2008, Pag.18, SUNAT, Registro Único de Contribuyentes 2009.

Elaboración: PRODUCE - DGMYPE-C / Dirección de Desarrollo Empresarial

## La mype en el Perú, siempre en la agenda (II)

Las limitaciones de la mype

Evidencian los bajos niveles de cooperación y articulación (horizontal o vertical), sumado a problemas estructurales de políticas de promoción MYPE y al arraigado individualismo como parte de cultura nuestra (ob. cit., pág. 25):

a. De carácter interno:

- Baja productividad y competitividad.
- Escaso empleo de tecnologías modernas.
- Incipiente respeto a la propiedad intelectual.
- Bajo compromiso con certificación calidad y adopción estándares.
- Altos niveles de informalidad.
- Escasa calificación del personal.
- Existencia temporal de la MYPE.

b. De carácter externo:

- Débil acceso al sistema financiero.
- Escaso acceso a servicios de apoyo a la producción.
- Divorcio entre necesidades de empresa y oferta de conocimiento aplicado que deberían proveer institutos de investigación y desarrollo tecnológico (pese a esfuerzos de CITE).
- Escaso eslabonamiento c empresas grandes.

¿Qué hacer ante esta realidad?

El Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CODEMYPE), elaboró la propuesta del Plan Nacional para la Productividad y Competitividad de las MYPE 2011-2021.

Para lograr el crecimiento productivo y la competitividad de las MYPE los ejes y las estrategias de promoción del "Plan mype" deberán regirse por los siguientes principios (véase figura en esta página):

- Competitividad Sistémica
- Que provea de entorno propicio para la crea-

ción y desarrollo de las mypes, fomentando una cultura emprendedora.

- Facilitar el acceso de las MYPE a formación empresarial (capacitación, asesoría y asistencia técnica) e información relevante y pertinente para decisiones.
- Facilitar a MYPE acceso a innovación y tecnología.
- Vincular a MYPE con instituciones académicas y centros de investigación aplicada.
- Que cuente con sistema financiero competitivo y accesible para MYPE y los creadores de empresas.

- Que facilite acceso a mercados nacionales e internacionales, bajo condiciones de competitividad.

- Que consolide la oferta exportable de las MYPE.

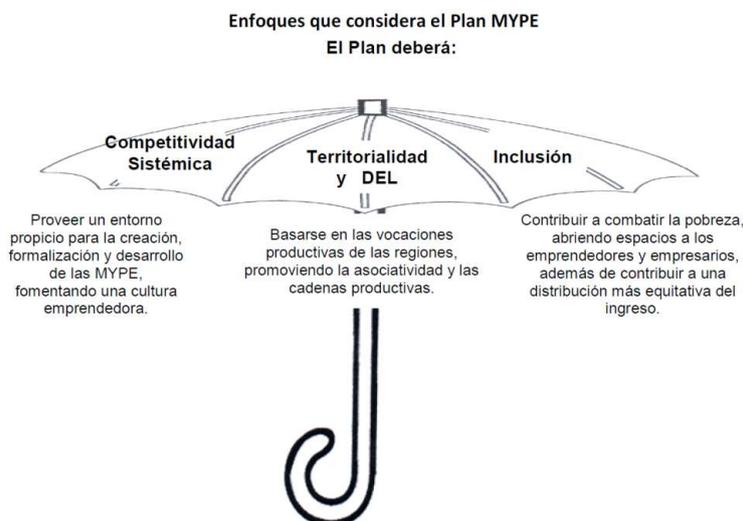
- Territorialidad y Desarrollo Económico Local

- Basado en vocaciones productivas de regiones.

- Contribuir a menores desequilibrios regionales.
- Promover la asociatividad y cadenas productivas.
- Identificar los sectores que promuevan el desarrollo.
- Considerar las ventajas competitivas y las características geográficas regionales.

Inclusión

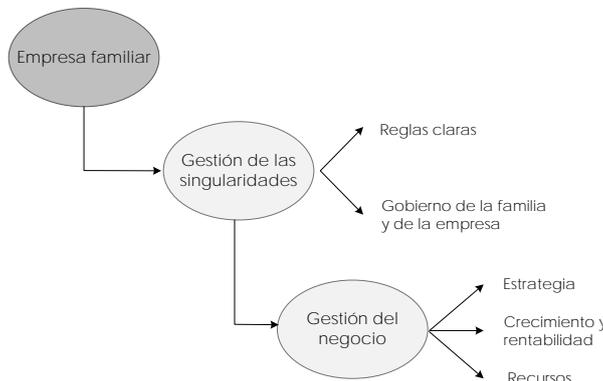
- Que contribuya a combatir la pobreza.
- Que abra espacios a los emprendedores.
- Que fomente la igualdad de género, brindando oportunidades a las personas con discapacidad, a los jóvenes y los indígenas.
- Que contribuya a una distribución más equitativa del ingreso. -



# Empresas familiares, crecimiento y sostenibilidad (I)

Hoy muchas familias empresarias ya están suficientemente concienciadas de los riesgos potenciales que supone el binomio empresa y familia.

Los nuevos retos pasan por el tránsito de la pyme familiar, de manejo artesano, y que trabajaba en escenarios de economía más cerrada y, por tanto, de competencia limitada, a la empresa que debe crecer para asegurar su viabilidad, que es gestionada de manera muy rigurosa, que compete en mercados abiertos y cambiantes y que aspira a posiciones de liderazgo (ManagementSociety, n.º 26, setiembre 2011).



Se debería abordar la gestión de empresas familiares como un problema con dos derivadas (véase figura superior en esta página). Veamos con más detalle estos dos aspectos (M. Bermejo, IE Business School, 2011).

## A. Gestión de las singularidades

Se aconseja poner el foco en dos asuntos:

1. Reglas claras: primero se deberían definir valores y principios que sustenten las relaciones de ese complejo triángulo familia-propiedad-empresa y que sean la base de posteriores decisiones, herramientas o metodologías de trabajo.

2. Definir claramente el gobierno de la familia y el gobierno de la empresa: la separación de familia y empresa es fundamental y, desde este presupuesto, deben definirse mecanismos para gestionar correctamente ambos ámbitos y la interacción entre ellos.



Es muy importante contar en todo momento con un líder empresario en la organización y no simplemente con un buen gestor. En suma, la gestión emprendedora es vital en la dirección de empresas de familia. Pero el crecimiento sin rentabilidad no conduce a nada.

## B. Gestión del negocio

Cabe señalar tres asuntos prioritarios:

1. Definir una estrategia: hay muchas empresas familiares, incluso de éxito, que carecen de una estrategia formal. Siguen haciendo las cosas como tradicionalmente se hicieron, cuentan con un buen pro-

ducto y unos equipos, empezando por sus dueños, altamente comprometidos, y esto permite la buena marcha del negocio.

Puede parecer que tratar de corregir algo cuando las cosas van bien suena hasta pretencioso, pero la experiencia nos advierte que los sectores están cambiando a gran velocidad y si carecemos de una visión estratégica que enfoque el negocio, podemos súbitamente entrar en una espiral perdedora.

Bien porque quienes cambian son los clientes, bien por la aparición de nuevos entrantes que lanzan al mercado productos y servicios novedosos y con una propuesta de valor más atractiva, o bien por cambios del entorno que pueden hacernos perder competitividad como sería el caso, por ejemplo, por la creación de nuevos espacios de libre comercio.

2. Crecimiento y rentabilidad: en muchos sectores de la economía actual el tamaño sí es importante para ser competitivo. Desde el punto de vista de la familia, también parece aconsejable hacer crecer el negocio, pues no es lo mismo repartir para dos que para una amplia sociedad de primos.

Es muy importante contar en todo momento con un líder empresario en la organización y no simplemente con un buen gestor. En suma, la gestión emprendedora es vital en la dirección de empresas de familia. Pero el crecimiento sin rentabilidad no conduce a nada.

Así, cualquier proyecto para hacer crecer la empresa debe tener una métrica que identifique los parámetros de su éxito y facilite el control del proceso.

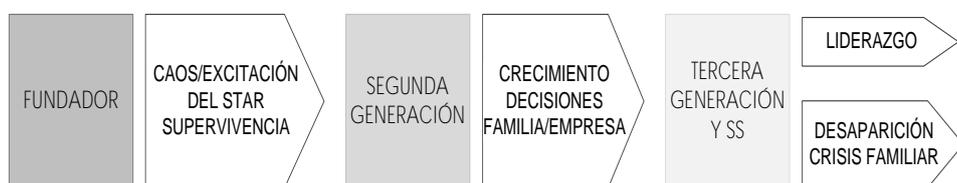
3. Recursos: el crecimiento difícilmente se alcanza sin sumar recursos económicos y personales. En sus procesos de crecimiento, la empresa familiar está

## Empresas familiares, crecimiento y sostenibilidad (II)

abordando estrategias muy distintas.

A veces, el crecimiento orgánico no basta y ha de acudir a crecimiento inorgánico, muy demandante en capital y que puede aconsejar la entrada de socios, financieros o industriales, o la salida a bolsa. Toda una evolución de los comportamientos más tradicionales.

Por lo general, la empresa familiar se caracterizó por estrategias financieras muy conservadoras, y así es difícil, a veces, capturar oportunidades en escenarios donde las ventanas de oportunidad se cierran pronto. La estrategia financiera debe ser resultado del plan estratégico, y no al revés.



Otro tanto ocurre con la atracción al equipo de personas de fuera de la familia. Si no se es capaz de crear equipos, de delegar funciones, la empresa solo crecerá al ritmo de quien la dirija, que, por muchas capacidades con las que cuente, siempre es limitado. Por eso, no me cansaré de repetir que el reto es aglutinar a los mejores, se llamen como se llamen, para que el proyecto empresarial y familiar sea llevado a la práctica con éxito.

### Modelo de dirección de empresas familiares

Demasiadas veces la familia empresaria se ha enfrascado en debates internos; en resolver asuntos de familia; en gestionar conflictos, o en poner sobre la mesa cuestiones personales que se anteponen al bien general.

Además, se confunde el respeto a la tradición y la estabilidad con el inmovilismo. No se acaba de caer en la cuenta de que el actual escenario de la competencia empresarial obliga a actuar bajo un prisma mucho más pragmático, racional, flexible y profesional para actuar con agilidad y contundencia a nuevos desafíos. Véase figura inferior de la página 4.

### Toda organización arranca

Por el impulso de su fundador, emprendedor familiar. Ese fundador aglutina los rasgos propios del empresario excelente, pero además experimenta un

enorme vínculo con su empresa, que manifiesta en su deseo de perpetuarla. Es entonces cuando surge el carácter familiar. La consolidación del proyecto germinal que protagonizó ese emprendedor familiar se alcanza cuando la empresa comienza a trascender a su fundador para dar lugar a lo que denomino negocio de familia, expresión con la que pretendo destacar la presencia de más miembros de la familia involucrados en el negocio.

### Reglas para gestionar relaciones familia / empresa

Se sugiero un decálogo de principios generales para asegurar las bases de gestión de negocios de familia. Si la familia no es capaz de

desarrollar una cultura basada en valores del tipo a los que se ha propuesto, cualquier otro ejercicio de dotarse de herramientas va a resultar fallido. Veamos (ob. cit.):

- **Unidad:** Definir un proyecto que aglutine a la familia.
- **Código genético:** Identificar los valores que han llevado al éxito a la empresa para incorporarlos consciente y formalmente al código genético de la empresa familiar.
- **Armonía familiar:** cuidar también a la familia.
- **Roles y liderazgos:** definir roles y liderazgos, para la gestión de familia y de la empresa.
- **Conflicto:** sentar bases para la gestión del conflicto, crear un clima que predomine el bien común, la altura de miras, la generosidad para llegar a acuerdos y lealtad para cumplirlos.
- **Comunicación:** decirnos las cosas con franqueza.
- **Respeto:** generar las condiciones para crear un clima de respeto y confianza mutua.
- **Educación de los hijos:** asegurar la armonía a futuro.
- **Definir prioridades:** familia vs. negocio.
- **Gran meta:** identificar un reto de largo plazo. ↯

# Sinergias entre microfranquicia y microfinanzas

En 2008, Jason Fairbourne renunció a su puesto en la escuela de negocios de la Universidad Brigham Young, en Utah, Estados Unidos, para dedicarse a tiempo completo a las microfranquicias, las redes de microempresas que, según su propia definición, "pueden ser sistematizadas y replicadas".

### Las microfranquicias

Para Fairbourne, que ahora dirige una consultora, las microfranquicias ofrecen ventajas sociales superiores a las de la industria de microfinanzas, pero pueden convivir con ella.

El académico y ejecutivo estadounidense, que mantiene un cargo como *fellow* en Brigham Young y publicó en 2008 "Microfranquicias: creando riquezas en la base de la pirámide", será uno de los oradores

En casi todos los proyectos en donde se ha creado empresas, las microfranquicias han estado asociadas a las microfinanzas. Hay muchas sinergias donde trabajar juntos microfranquicias y microfinanzas. Pero éste es todavía un concepto muy nuevo. Las microfranquicias están ahora donde estaban las microfinanzas hace 20 ó 30 años.

principales de la Cumbre Mundial del Microcrédito, en noviembre 2011 en España. En los meses finales de 2011, Fairbourne comenzará a desarrollar un modelo de microfranquicias para jóvenes en riesgo en Jamaica junto al FOMIN (BID).

### Definiendo la idea de negocio

Una microfranquicia es una microempresa que puede ser sistematizada y replicada. Esta definición incluye componentes de *branding* y de estrategia comercial, y la idea de que es una operación "llave en mano".

Su ventaja principal, para su promotor, es que alivia al individuo de la carga de diseñar y ejecutar su negocio pero le permite seguir siendo un empresario. Para ellos hay una gran diferencia entre ser emprendedor y ser empresario (MicAméricas, set. 2011).

### Las ventajas de la microfranquicia

Un estudio que aplicaron los promotores fue formar tres grupos de microempresas (100 microfranquicias, 100 financiadas con microcréditos y 100 independientes, como grupo de control), y siguieron su desarrollo durante tres años.

Lo que encontraron fue que el 95% de personas involucradas en microfranquicias seguía dedicándose al mismo negocio. En cambio, 0% de quienes habían recibido un microcrédito estaba en la misma empresa que tres años antes. Vieron que estos emprendedores ayudados por las microfinanzas rotaban sus áreas de negocio casi todos los años, lo que muestra lo difícil que es ser un emprendedor.

Hay que decidir qué productos vender, a qué precio, cómo hacer la distribución, qué márgenes de ganancia buscar, el entrenamiento a empleados.

Si uno quiere cambiar el mundo, es mejor usar este tipo de empresas con fines de lucro y trabajar con el sector privado. Lo que hemos visto es que estos proyectos, como Fan Milk, que es for profit, tienen acceso a más capital y más capacidad para escalar si las cosas salen bien.

Con las microfranquicias, casi todo ese trabajo lo hacen las redes [de microfranquicias asociadas o al microfranquiciador propietario de la marca].

### Casos de éxito de las microfranquicias

Uno es una red de distribución de diversos productos en Guatemala, desarrollada por Community Enterprise Solutions, que es parte de un grupo de microfranquicias más grande ([Vision Spring](#)). Estas organizaciones han vendido con mucho éxito productos como anteojos para leer y filtros de agua.

En África Occidental, una empresa [Fan Milk](#) vende helados en *sachet* vía una red de miles de jóvenes en bicicleta. La compañía empezó en Ghana, con diez mil vendedores, y le fue tan bien que está lanzando operaciones en Nigeria y otros países. -

## RSE en América latina: cuestión moral y empresarial

Diferentes partes del mundo tienen un concepto diferente de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En EE.UU., casi siempre es sinónimo de filantropía empresarial; en Europa, está más ligada al grado de responsabilidad social de gestión en el día a día.

¿Y en América Latina? Las expectativas en la región son más altas. Las multinacionales locales, así como los gobiernos y el público en general, ven en la RSC

Desde su origen, la visión de fundadores de las empresas latinoamericanas fue de compromiso con el desarrollo de las economías locales. Querían, y de hecho lo lograron, contribuir al avance tecnológico de sus países y, al mismo tiempo, mejorar la situación de los más desfavorecidos

una forma de reducir la pobreza y de hacer frente a otras cuestiones sociales urgentes de la región. Además de eso, también la consideran un medio de mejorar la sostenibilidad de las empresas, (Casanova, Insead, 2011).

Empresas que destacan en RSC

Una de las empresas líderes de RSC es la brasileña Petrobras, que se comprometió desde el principio con el Gobierno brasileño en el PLAN de 'Fome Zero' ([www.fomezero.gov.br](http://www.fomezero.gov.br)), que incluye varios programas como 'Bolsa Familia'.

Gracias a éste último, 11 millones de familias reciben unos US\$ 44 al mes, a cambio de que los hijos vayan a la escuela y se hagan revisiones sanitarias periódicas. El programa, creado en 2003, tiene como objetivo erradicar el hambre y la extrema pobreza. Petrobras colabora con las organizaciones no gubernamentales en todos los ámbitos educativos, de salud, de vivienda, de mejora de condiciones de vida en las favelas (barrios marginales en zonas urbanas).

La empresa cementera mexicana Cemex, por ejemplo, lanzó hace diez años 'Patrimonio Hoy, crece tu casa y tú', una iniciativa que combina la concesión de microcréditos a familias de bajos ingresos para que hagan reformas en sus hogares y, a la vez, les proporciona orientación gratuita y materiales de construcción a precios fijos.

La orientación la hacen empleados de Cemex de forma voluntaria. Casi 200 mil familias han recibido un total de US\$ 70 millones en préstamos. Con ello, la empresa ayuda a reducir el déficit de viviendas (estimado en unos 4 millones), que afecta a uno de cada cuatro mexicanos.

Empresas extranjeras en RSC

A menudo las multinacionales occidentales inician sus políticas de RSC en sus países de origen y solamente en una segunda fase las extienden fuera de sus fronteras, en sus filiales en África o Latinoamérica. Cada país tiene una idiosincrasia diferente y es lógico este proceso de adaptación.

Sin embargo, la sociedad juzga a las empresas de forma global. Shell es una de las empresas mejor evaluada por las agencias calificadoras de RSC. Sin embargo, la prensa subraya las consecuencias medioambientales de su filial en Nigeria y es ahí donde se pone en juego su imagen.

Las empresas, a menudo, necesitan establecer sus propios centros educativos para paliar las deficiencias de la educación básica y la técnica. La competición por obra de mano barata y sin cualificar se perdió hace tiempo con China e India. Por eso, para que la región sea competitiva necesita mano de obra cualificada que contribuya a la innovación y al desarrollo.

RSC, pobreza y desigualdad

En este momento los problemas sociales son una preocupación de todos los Gobiernos de la región. Desde 'Oportunidades' (en México), hasta 'Bolsa Familia' (en Brasil) todos los países tienen programas de ayuda a los más desfavorecidos. 'Oportunidades' es un programa similar a Bolsa Familia, en ambos casos el subsidio se concede a la mujer, que actúa como cabeza de familia. Definitivamente, las empresas como ciudadanos deben implicarse en la solución a los graves problemas que necesitan la colaboración de todos los agentes sociales para lograrlo. -

## Regulación monopolios naturales. Podemos mejorar (I)

La determinación de las tarifas, en la regulación económica de empresas de servicio público, es la tarea más importante que enfrenta un regulador.

Tarifas, ingresos y costos

Las tarifas, aplicadas a la demanda proyectada, deben ser capaces de generar ingresos suficientes para cubrir tres elementos de costos:

- Los gastos de operación y mantención,
- la depreciación de los activos (el costo de reemplazo de los activos), y
- un retorno sobre los capitales invertidos en la empresa (costo alternativo de los recursos).

Este requerimiento debería aplicarse tanto a empresas de propiedad pública como privada.

Los consumidores al validar las ineficiencias de la empresa, estarán pagando tarifas más altas de las necesarias. Además, este procedimiento no otorga ningún incentivo a la empresa para mejorar su eficiencia productiva. En muchos casos la empresa no tiene conocimiento cabal de sus posibilidades de ahorro de costos y mejoras de eficiencia. La situación de desinformación del regulador se agrava por el hecho de que empresa no tiene incentivos para declarar sus costos potenciales y reconocer que empresa real opera con ineficiencias.

Tarifas a costos eficientes

Cuando empresa real está siendo operada en forma ineficiente o configuración de activos no es la óptima, cabe preguntar qué gastos, depreciación y valoración de activos utilizar para determinar el nivel de ingresos que deben generar las tarifas.

Una opción es utilizar costos declarados por empresa, los cuales garantizan que las tarifas establecidas puedan generar suficientes ingresos para que la empresa pueda cubrir sus costos reales.

Idealmente, las tarifas sólo deberían reconocer los costos eficientes de la empresa (costos que empresa podría lograr si operara bajo condiciones óptimas en cuanto a su eficiencia operativa y configuración

de activos).

Pero, ¿cuáles serían exactamente los costos de la empresa si operara eficientemente? El problema regulatorio básico consiste justamente en conocer cuales son realmente los costos que una empresa podría lograr de operar eficientemente.

El regulador en desventaja

Al intentar contestar esta pregunta el regulador está en desventaja frente a empresa, ya que tiene menos información que ejecutivos de la misma sobre condiciones operativas y áreas donde sería posible una reducción de costos. En la literatura económica este fenómeno se denomina *información asimétrica* entre empresa y regulador.

Tarifas y costos, como funciona ahora.

En el Reino Unido las tarifas de los servicios sanitarios se fijan periódicamente de acuerdo a la eficiencia que el regulador estima puede lograr cada empresa durante los siguientes años.

Específicamente, los precios máximos que puede cobrar un operador se ajustan de acuerdo a la inflación (para mantener el valor real de los precios) menos el aumento de eficiencia o productividad que el regulador estima puede lograr la empresa.

Chile (y Perú), ha seguido un camino algo distinto, aquí también existe un sistema de precios máximos que son fijos por 5 años. En sector sanitario, la em-

Un regulador necesita algún instrumento que lo ayude a superar el problema de asimetría de información y poder así determinar los costos potencialmente eficientes de cada operador regulado. Adicionalmente, dicho mecanismo debería otorgarle incentivos para que transite hacia un estado de operación más eficiente .

presa regulada también hace su propio estudio de empresa modelo, considerado por regulador.

Las tarifas se fijan sobre base de costos de un operador eficiente hipotético, diferente del operador real. El regulador desarrolla un estudio con consultores externos para conocer cuales son costos de esta 'empresa modelo' hipotética.

## Regulación monopolios naturales. Podemos mejorar (II)

El sistema de empresa modelo fuerza al regulador a microgestionar la empresa regulada, tarea que se contradice con la naturaleza de asimetría de información que enfrenta el regulador.

Competencia por comparaciones (SCC)

El uso de comparaciones entre empresa ('benchmarking' o 'yardstick competition') es una alternativa poderosa a considerar.

Al comparar una empresa con sus pares, un regulador puede generar información sobre la eficiencia relativa de operadores y así generar información muy valiosa para el proceso de tarificación.

Una forma simple de evaluar la eficiencia relativa entre operadores sería comparando algún indicador de costos medios entre ellos, por ejemplo los costos operacionales por metro cúbico de agua producida en el caso del sector sanitario.

Utilizando la evaluación de eficiencia relativa un regulador podría fijar las tarifas de cada empresa de acuerdo al costo unitario promedio de las otras empresas.

Así, las empresas relativamente ineficientes tendrán que reducir sus costos para lograr el equilibrio financiero, mientras que se premia a las empresas relativamente eficientes.

Dado que el precio fijado es superior a los costos unitario de estas últimas empresas, ellas obtendrán utilidades. La gran ventaja de un SCC no radica en su capacidad de generar información sobre los verdaderos costos potenciales de las empresas, sino en los incentivos dinámicos que genera.

Como cada empresa sabe que el regulador está fijando las tarifas según este método, éstas tienen el incentivo de reducir sus costos por debajo del promedio de la industria.

Hay pues Incentivos para reducir costos: las empresas ineficientes para reducir sus pérdidas y posible-

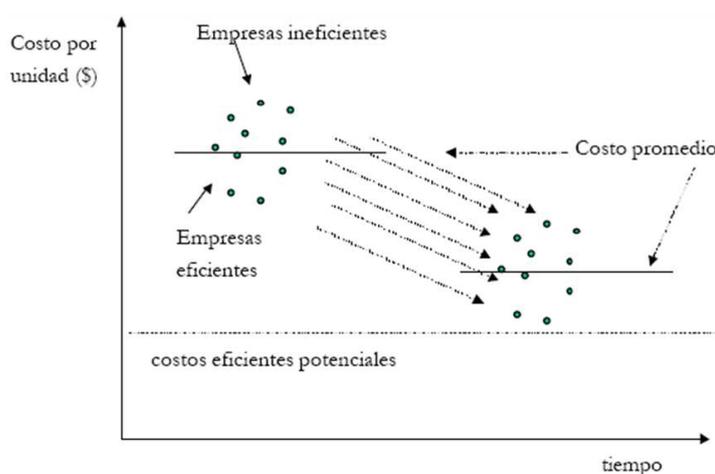
mente obtener ganancias, y las empresas relativamente eficientes para incrementar sus ganancias. Cada empresa está 'compitiendo' con el costo promedio de la industria.

Hacia costos eficientes

Sin embargo, el promedio de la industria también decrecerá y con el tiempo los costos reales de las empresas se acercarán a costos eficientes (véase Figura). El regulador no necesita proyectar o estimar costos eficientes de la empresa, sino que simplemente utilizar los incentivos dinámicos que provee un esquema de tarificación sobre la base de comparaciones, y a medida que transcurre el tiempo la industria se irá acercando a su eficiencia potencial.

Virtudes y defectos

Ningún sistema de regulación es perfecto. Tanto un



sistema de competencia por comparaciones, utilizado en el sector sanitario del Reino Unido, como el sistema de empresa modelo en Chile y Perú, tienen ventajas y desventajas. Entonces, tal vez la conclusión más razonable sería explorar el uso de ambos métodos para la regulación de monopolios natura-

les.

Hacia la competencia

Este sistema (SCC) tiene el inconveniente que necesariamente requiere otorgarle un cierto grado de discrecionalidad al regulador para que pueda realizar juicios cualitativos y cuantitativos sobre la eficiencia de operadores y fijar metas individuales.

Sin embargo, en este contexto la discrecionalidad parece razonable. Sin embargo, un regulador también puede abusar de esta discrecionalidad. Para caso del Perú, se tendría que encontrar un balance entre la discrecionalidad que le otorgan al regulador y la necesidad de generar reglas regulatorias claras. Podemos mejorar. -

# COMPETITIVIDAD MUNDIAL

WORLD ECONOMIC FORUM, INDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL 2011 2012

Septiembre 2011

PAÍS	RANKING 2011-2012	RANKING 2010-2011	CAMBIO ICG
SWITZERLAND	1	1	→
SINGAPORE	2	3	↑
SWEDEN	3	2	↓
FINLAND	4	7	↑
UNITED STATES	5	4	↓
GERMANY	6	5	↓
NETHERLANDS	7	8	↑
DENMARK	8	9	↑
JAPAN	9	6	↓
UNITED KINGDOM	10	12	↑
HONG KONG SAR	11	11	→
CANADA	12	10	↓
TAIWAN, CHINA	13	13	→
QATAR	14	17	↑
BELGIUM	15	19	↑
UNITED ARAB EMIRATES	27	25	↓
BRUNEI DARUSSALAM	28	28	→
IRELAND	29	29	→
ICELAND	30	31	↑
CHILE	31	30	↓
OMAN	32	34	↑
ESTONIA	33	33	→
KUWAIT	34	35	↑
PUERTO RICO	35	41	↑
PANAMA	49	53	↑
BRAZIL	53	58	↑
MEXICO	58	66	↑
COSTA RICA	61	56	↓
URUGUAY	63	64	↑
PERU	67	73	↑
COLOMBIA	68	68	→
ARGENTINA	85	87	↑
ECUADOR	101	105	↑
BOLIVIA	103	108	↑

El ranking es calculado utilizando datos que son recolectados por una Encuesta de Opinión a los altos ejecutivos y además de ellos, en algunos casos, estos son complementados con datos estadísticos que proveen los mismos países.

De esta manera, aproximadamente un 70% de las variables son construidas en base a la percepción de los encuestados y el 30% restantes son "datos duros".

Este año se realizaron más de 13.500 encuestas en 142 países (se agregaron 3 nuevos países respecto a la medición anterior). La encuesta, que fue realizada durante los meses de marzo-mayo de 2011, esta diseñada para capturar un rango amplio de los factores que afectan la competitividad y el clima para hacer negocios.

El índice de competitividad es liderado esta año, al igual que el año anterior, por Suiza. Lo siguen Singapur, Suecia y Finlandia. La tabla es una selección que muestra aquellos países y su evolución respecto al 2010.

Este año Perú ocupó el lugar número 67 mejorando significativamente al subir 6 puntos en referencia al periodo anterior, aunque por ejemplo, en aspectos de educación e infraestructura estamos en posiciones mucho mejores en el ranking.

Agrupación de los pilares en categorías.



El informe del Foro Económico Mundial (WEF) presenta el índice de competitividad, el cual está compuesto por 12 pilares. Esto permite tener un marco comprensivo para entender el entorno de la competitividad en diferentes países.

A su vez los pilares son agrupados en tres grandes categorías: requisitos básicos; factores de eficiencia; y, factores de innovación. Véase el cuadro del costado.

## Eventos empresariales del mes

## 1. Convenio interinstitucional, CEL-IEE

En agosto se suscribió el Convenio de desarrollo de competencias empresariales y en desarrollo entre el Colegio de Economistas de Lima (CEL) y el Instituto de Economía y Empresa (IEE). La suscripción del mismo estuvo a cargo de César Bedón Rocha, decano del CEL, y de Francisco Huerta Benites, presidente del IEE. El evento que se desarrolló en la sede del CEL (Av. Javier Prado n.º 830, San Isidro-Lima), también permitió un intercambio de opiniones sobre la realidad nacional entre los asistentes, y se plantearon líneas específicas de intervención. En la ilustración de al lado se observa al decano César Bedón y a Francisco Huerta, acompañados de directivos del CEL.



## 2. Planeamiento empresarial

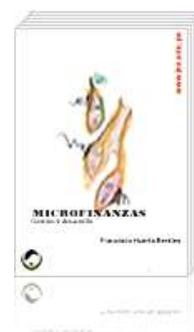
En agosto se desarrolló una conferencia sobre planeamiento empresarial en la Cámara de Comercio de La Libertad (CCPLL), en donde participaron los directivos de la CCPLL, la presentación estuvo a cargo de Francisco Huerta del Instituto de Economía y Empresa. En el citado evento, que forma parte de la elaboración del plan estratégico 2011-2021 de la organización empresarial, se trataron aspectos de dirección estratégica como la posición estratégica, elecciones estratégicas, y la estrategia en acción. En el primer caso, se explicitaron elementos del entorno, capacidad estratégica y expectativas y propósitos.



## 3. Publicación de Microfinanzas

Como se mencionó en anteriores ediciones, el IEE ha publicado el libro "Microfinanzas. Gestión y desarrollo", cuyo autor es Francisco Huerta. El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. Véase un abstract en [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe).

Puede solicitar información en [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe); #874422; \*619230; y, 602\*155.



## 4. Asistencia técnica empresarial internacional

La organización belga Ex-Change, proporciona apoyo en asistencia técnica a empresas peruanas de tamaño pequeño de diferentes sectores económicos (véase un ejemplo de asistencia técnica a la empresa Shattell Chocolate, en la edición n.º 67 de esta publicación), poniendo a disposición su experiencia empresarial mundial y redes globales. Para mayor información contactarse con Francisco Huerta B., representante local en el Perú, a [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe), [huertabenites@gmail.com](mailto:huertabenites@gmail.com), 996074455, rpm # 874422.





INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AGOSTO/DICIEMBRE 2011**

(Modalidades Virtual y Presencial)

1.- Diplomado Integral en Proyectos Sociales.

- Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión (ciclo de vida). Casos prácticos.
- Evaluación ex-post de proyectos: de resultados; de profundidad; y, de impacto.

Duración: del 05 de octubre al 05 de enero.

2.- **Diplomado en Desarrollo Económico Territorial.** Un enfoque de proyectos y negocios.

- Dimensiones del territorio, diagnóstico y planificación
- Definición de cartera de proyectos y evaluación.
- Aplicaciones de marco lógico, cadenas productivas, competitividad, FODA, PEST

Duración: Del 10 de octubre al 10 de diciembre.

3.- **Diplomado en "Microfinanzas".** Un enfoque conceptual y aplicado.

- Dirección y estrategia empresarial.
- Planificación y marketing.
- Operaciones microfinancieras y evaluación.

Duración: Del 30 de octubre al 30 de enero.

*(Nota: se entregará a cada participante un ejemplar impreso del libro "Microfinanzas. Gestión y desarrollo", publicado por el IEE y elaborado por el facilitador del diplomado).*

4.- Diplomado en turismo. Un enfoque territorial, de negocios y proyectos

- Potencialidades turísticas en un territorio (distrito, provincia, región)
- Negocios turísticos. El marketing estratégico, y operativo (mix comercial (y comunicacional)).
- Proyectos de inversión pública y de desarrollo en turismo

Duración: Del 05 de octubre al 30 de enero.

5.- **Especialización en planes de Planes de Marketing.**

Duración: Del 30 de setiembre al 30 de octubre.

6.- **Especialización en Investigación comercial y marketing**

Duración: del 31 de octubre al 30 de noviembre.

Para mayor información sobre asesoría, consultoría y formación de competencia, favor comunicar a: [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe), [ggeneral@iee.edu.pe](mailto:ggeneral@iee.edu.pe); #874422 - \*619230 - 996074455 / 945122230 / 602 \*1555 y [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

[www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)

## ASESORÍA, CONSULTORÍA y FORMACIÓN

### A. ÁREA EMPRESARIAL

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan estratégico; plan de negocios; y plan de marketing.
- Investigación comercial y marketing.
- Finanzas; costos; proyectos; y banca.
- Administración de proyectos; y, enfoque por procesos.
- Valorización empresarial, fusiones y adquisiciones.

### B.– Área sector público y desarrollo

- Dirección estratégica y habilidades directivas; y, gestión del talento humano.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); Plan estratégico institucional (PEI); Plan de desarrollo económico territorial (PDET); **“Presupuesto participativo” (PP); Plan operativo (POI).**
- Instrumentos de gestión: ROF, MOF, CAP, MAPRO, TUPA.
- Formulación y evaluación de proyectos y programas.
- Evaluación ex-post de proyectos y programas.
- Administración de proyectos.
- Determinación de costos y enfoque de procesos.
- Medición del desempeño y gestión por resultados.

Para mayor información sobre asesoría, consultoría y formación de competencia, favor comunicarse a: [institutoeconomia@iee.edu.pe](mailto:institutoeconomia@iee.edu.pe), [ggeneral@iee.edu.pe](mailto:ggeneral@iee.edu.pe); #874422 - \*619230 - 996074455 / 945122230 / 602 \*1555 y [www.iee.edu.pe](http://www.iee.edu.pe)