



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

Versiones anteriores podrán descargarse en: www.iee.edu.pe

Volumen 04 nº 89

Período de Publicación

01.12.2012 - 31.12.2012



www.iee.edu.pe

Índice

Seguridad ciudadana. El protocolo	02, 03,
Las empresas del agua en Perú... hacen agua	04, 05
Innovación para el desarrollo.	06, 07
Democracia y crecimiento económico	08, 09
Financiamiento a la pequeña empresa	10, 11
Presupuesto Público del Perú 2013	12
Eventos empresariales y de desarrollo	13
Competencias en Gerencia Basada en Resultados (GBR)	14
Fortalecimiento organizacional	15

Seguridad ciudadana en Perú. Protocolos (I)

La última encuesta de “Seguridad Ciudadana” (Informe Técnico 7, INEI, Nov 2012), muestra cifras persistentes y preocupantes para la mayoría de ciudades del Perú (véase gráficos 1 y 2).

Protocolo de prevención del delito

A continuación se presentan principios que pueden resumirse en la frase “prevención del delito a partir de la evidencia”, un proceso en virtud del cual se utiliza evidencia fehaciente sobre hechos delictivos

y su prevención como base de las teorías y los programas para fomentar la seguridad ciudadana (Desarrollo y evaluación de programas de seguridad ciudadana en AL, BID 2012)

El término “evidencia” se define ampliamente en el sentido de observaciones objetivas y sistemáticas de todo tipo, es decir que abarca mucho más que detalles forenses de un caso de delincuencia.

10 principios de prevención del delito a partir de la evidencia

1. El delito debe medirse en forma precisa y confiable mediante sistemas auditados exhaustivamente.
2. El delito debe clasificarse de una manera que resulte útil para la prevención.

3. El delito debe analizarse en diversas unidades o categorías: delincuentes, redes criminales, víctimas, microzonas (“zonas calientes”), comunidades, horarios y días de la semana, entre otras.
4. Deben establecerse prioridades de prevención entre los tipos de unidades según el grado de daño ocasionado por las distintas clases de delitos.
5. Una minoría fuerte, o una pequeña proporción de todas las unidades de conducta criminal, ocasiona la mayor parte del daño de la mayoría de los tipos de delitos.

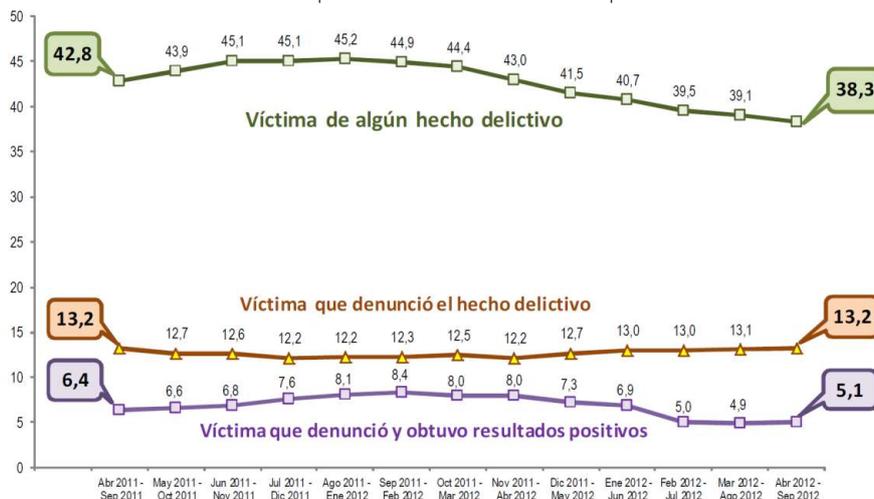
La mayor parte del daño de la mayoría de los tipos de delitos.

6. La eficiencia de la prevención del delito puede ser mayor cuando los recursos se concentran en las unidades de minorías fuertes, identificadas mediante

pronósticos formulados a partir de su comportamiento anterior.

7. La mejor forma de determinar la eficacia de la prevención del delito es mediante pruebas de campo que comparen las tasas de criminalidad entre personas, zonas u otras unidades de análisis bajo distintos programas.
8. La teoría de toda práctica de prevención del delito debe especificar una secuencia lógica mediante la cual esa práctica genera productos en forma de acciones cuantificables que disminuyen los resultados en materia de delitos o injusticia,

Gráfico 1. Porcentaje de la población de 15 y más años de edad, de principales ciudades, víctima de algún hecho delictivo^{1/}, que denunció el hecho, denunció y obtuvo resultados positivos Semestre: abril - septiembre 2012



^{1/} Hecho delictivo: Es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

Seguridad ciudadana en Perú. Protocolos (II)

explicando cómo y por qué se espera que la práctica prevenga el delito.

9. La ética de una práctica de prevención del delito no depende de su éxito en reducir el delito, sino de si la práctica **a)** respeta los derechos humanos y **b)** mantiene un equilibrio proporcional entre los daños causados por coacción y daños causados x delitos.

10. Las mejores pruebas para desarrollar y mejorar prácticas de prevención del delito a nivel local deben provenir tanto de evaluaciones de impacto internacionales como de análisis criminológicos locales de todo tipo, que incluyan evaluaciones de iniciativas usadas en el pasado y pronósticos sobre los patrones de criminalidad futuros.

Seguridad y desarrollo económico

El proceso DRIVER iterativo para mejorar la seguridad ciudadana es igual al proceso de desarrollo económico a partir de la evidencia. Ambos dependen de teorías sobre lo que funciona, que se comprueban con un mayor o menor grado de imperfección a través de la evidencia.

Ambos utilizan descripciones sistemáticas de los problemas; por ejemplo, quién está desempleado (o

es víctima de un delito), dónde y por qué. Y ambos pueden resolverse mediante programas similares.

El conocimiento científico de los efectos del desarrollo económico sobre el delito todavía es escaso. Hay varios hallazgos sorprendentes que indican que el delito crece al mismo tiempo que la economía, y

que los programas de empleo no lo gran prevenirlo.

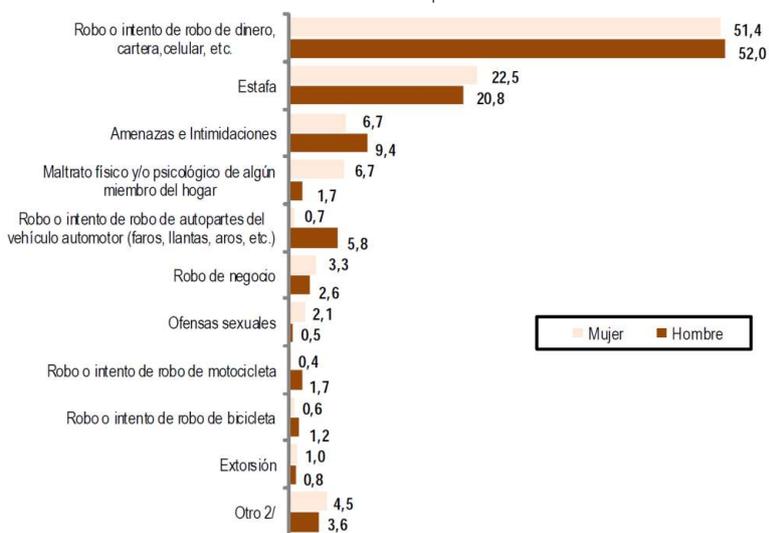
Sin embargo, también hay evidencia sólida de que el delito disminuye cuando desciende la desigualdad en el nivel de riqueza e ingresos. La tasa de homicidios, en particular, está relacionada con el coeficiente de Gini de desigualdad de los ingresos. Lo mismo sucede con la tasa de asesinatos de ciudadanos por parte de la policía.

Lo mismo sucede con la tasa de asesinatos de ciudadanos por parte de la policía.

Costo de la delincuencia

En Estados Unidos la evidencia indica que el costo de la delincuencia constituye el 17% del PBI, lo que incluye los costos directos del delito así como también los fondos invertidos en justicia y seguridad: un recordatorio llamativo sobre el papel de la delincuencia como impuesto oculto sobre el crecimiento económico. Una visión del desarrollo económico a largo plazo tal vez requiera que cada país garantice la seguridad para la realización de negocios, en especial si se trata de una economía como el Perú. ▸

Gráfico 2. Porcentaje de la población de 15 y más años de edad de principales ciudades, víctima por sexo, según tipo de hecho delictivo^{1/} Semestre: abril - septiembre 2012



1/ Hecho delictivo: Es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.
2/ Comprende a robo o intento de robo de vehículo automotor (auto, camioneta, etc.), secuestro o intento de secuestro, robo de mascota, maltrato físico de otra persona no miembro del hogar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

Las “empresas del agua” en Perú... hacen agua (I)

En Perú son 50 las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (EPS) reguladas por la SUNASS, las cuales suministran servicios de agua potable a más de 16 millones de habitantes del país (cobertura en ámbito urbano de 88,5%).

Son 14 EPS (SEDAPAL S.A. y 13 EPS grandes) las que acumulan el 82% de conexiones de agua potable bajo el ámbito de regulación; son 29 EPS (SEDAPAL S.A., 13 EPS grandes y 15 EPS medianas) las que acumulan el 95% de conexiones, y solo el 5% restante está constituido por 21 EPS pequeñas, (“Las EPS y su Desarrollo 2012”, 151 pág., SUNASS, julio 2012).

Micromedición, agua no facturada y TAR

El indicador de “micromedición” se halla al 61%, (conexiones de agua potable cuentan con medidor leído). Si bien el indicador agua no facturada depende también de adecuada sectorización, micromedición, programas de control de pérdidas, entre otros, la mejora en micromedición también ha influido para que el “agua no facturada” al 2011 se halle al 39%. El tratamiento de aguas residuales al 2011, apenas llega al 33%. Si bien hay (ligeros) avances en diferentes indicadores, los niveles están

por debajo de estándares internacionales.

Comparación internacional

El gráfico1, ubica a SEDAPAL en el contexto internacional, con empresas latinoamericanas que adm-

nistran más de un millón de conexiones de agua potable como Aguas Andinas (de capitales privados, Santiago de Chile) y la empresa Agua y Saneamiento Argentinos-AyS (propiedad estatal, Buenos Aires).

El gráfico2, se compara con las EPS grandes. Las

empresas de Chile son de capitales privados y como es conocido el modelo regulatorio se basa en la empresa modelo, en Honduras las empresas son de

propiedad municipal y la empresa SEAPAL de Puerto Vallarta en México es un organismo descentralizado del gobierno de Jalisco en México.

Se infiere de gráficos

Que, en todos los grupos de empresas superan a los indicadores de cobertura de agua y alcantarillado del Perú, lo que debería

seguir considerándose una señal de alerta al modelo de gestión peruano, en donde la carga del esfuerzo no sólo está en las EPS, sino, que dado que es un modelo altamente subsidiado, el éxito pasa por la eficiencia y eficacia de las organizaciones respon-

Gráfico 1. Comparativo coberturas con SEDAPAL

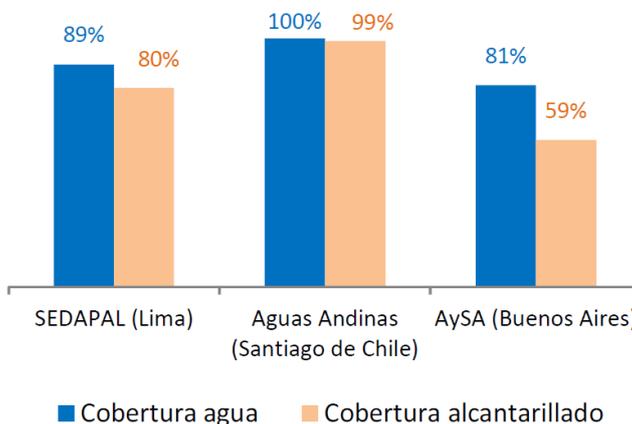
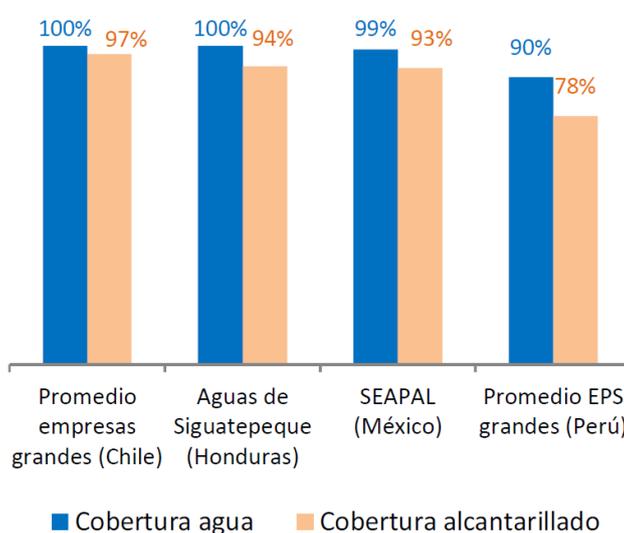


Gráfico 2. Comparación de coberturas de EPS grandes del Perú con otras



Las “empresas del agua” en Perú... hacen agua (II)

sables de dictar políticas, planear y operar recurso económicos a nivel nacional (ob. cit., pág. 29).

El [gráfico3](#), se hace una comparación entre coberturas promedio de las EPS medianas y de una empresa latinoamericana de tamaño similar de Chile y de Honduras. Se observa que las EPS medianas son superadas por las empresas de Chile pero superan a la empresa de Honduras utilizada para la comparación.

El [gráfico4](#), las empresas pequeñas de Chile y la empresa pequeña de Honduras superan al grupo de EPS pequeñas en cobertura de agua potable y las empresas de Chile en la cobertura de alcantarillado.

Así, tanto empresas de propiedad municipal como las de capitales privados, en grupo de grandes lograron niveles de cobertura mayores que empresas peruanas y, en grupos de medianas y pequeñas existe un caso en el que las EPS peruanas logran mayores coberturas que las empresas de Honduras.

El ejecutivo ha presentado al legislativo

Un proyecto de ley de modernización de los servicios de saneamiento, sin duda es un avance para la deplorable situación actual de las EPS, pero no será suficiente.

Estudios internacionales dan luces

El grado de eficiencia de la gestión de una empresa prestadora de agua potable y alcantarillado es una de las cuestiones a que mayor atención deberían dedicar las autoridades responsables de los servicios, ya sea que éstos sean prestados por empresas públicas o privadas,. La clave está en la calidad de los datos. (Eficiencia y medición en EPS, 56 pág., Cepal/GIZ, Feb. 2011).

En prestadores de pequeño tamaño (que atienden menos de 100 mil habitantes) hay claras economías de escala. En tanto que entre ese tamaño y 1 millón de habitantes (en algunos casos se extiende hasta los 4), se observa una tendencia de las economías de escala a mantenerse constantes. En muy grandes

prestadores pueden aparecer las deseconomías de escala.

Se puede llegar a la EME por fusión de pequeños prestadores y se puede prolongarla con mejoras en gestión (de obras, por control de pérdidas, como en gestión, por racionalización de áreas de administra-

ción, comercial y de servicios). (“Economías de escala en los servicios de agua potable y alcantarillado”, 62 pág, Cepal/GIZ , dic. 2010).

En materia de EPS hay mucho espacio para mejorar

Gráfico 3. Comparación de coberturas de EPS medianas con empresa

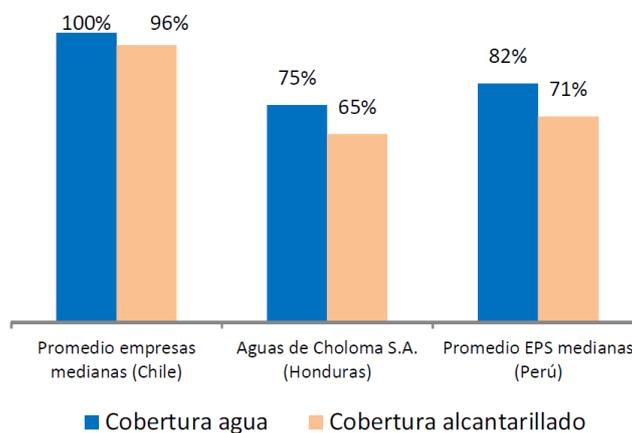
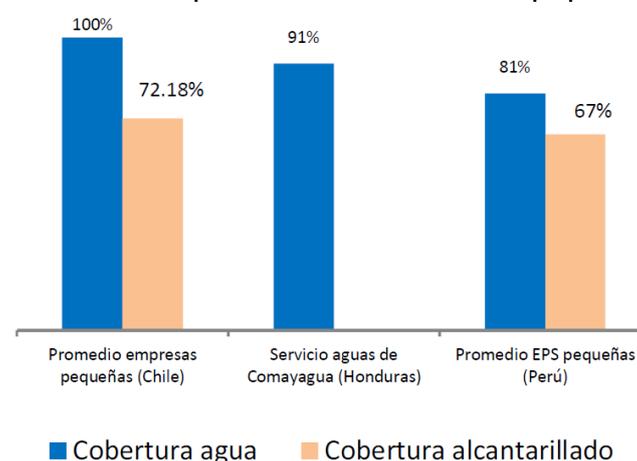


Gráfico 4. Comparación de coberturas con EPS pequeñas



Innovación para el desarrollo. Eliminando barreras (I)

El sector servicios adquiere cada vez mayor protagonismo a nivel mundial, de acuerdo con la OMC, genera cerca de dos tercios del PIB en países avanzados, mientras que en las naciones en desarrollo llega al 50%. En Chile, por ejemplo, el rubro representa cerca del 70% del PIB y absorbe el 75% de la fuerza laboral, en Perú las cifras son algo menores (DF, nov 2012).

En este escenario, los servicios

Representan un desafío, tanto a nivel regional como nacional, en cuanto a que se deben superar las barreras de innovación para lograr un desarrollo com-

Es fundamental promover una cultura menos rígida dentro de empresas, con mayores espacios e incentivos para la creatividad, el desarrollo de ideas y la innovación. Debemos tener personas patrocinadoras de ideas, ya que luego estas pueden transformarse en proyectos. Para que esto se dé es necesario superar una cultura dominada por la “departamentalización, rigidez, jerarquización y burocracia”.

petitivo. Los mercados globalizados y una demanda cada vez más exigente, han hecho necesario que se enfrente la internacionalización de productos, servicios y modelos de negocios con valor agregado basado en la innovación (F. Salum, nov. 2012).

El problema pasa por falta de políticas públicas

Que prioricen y apoyen la innovación como fomento de la competitividad dentro de las naciones y de la región sudamericana en general, además de la falta de conocimientos por parte de la clase empresarial acerca de los resultados que podrían obtener al abordar de manera estratégica la innovación.

Desafíos, ideas e innovación

Cuando se genera un portafolio de proyectos de innovación, hay que partir por identificar desafíos, no ideas. Un error muy común es entregar a estas últimas una probabilidad de éxito superior a la real, en un mecanismo cognitivo orientado a validarlas, lo que (según estadísticas) produce un 75% de los fracasos que se dan al inicio de un plan de innovación corporativo (C. Osorio-UAI, nov. 2012).

En cambio, cuando comienzan los desafíos, se empieza a focalizar la innovación en un problema por resolver. Los equipos tienden a aglutinarse sobre un

Un aspecto a considerar para el Perú, es que la revista “The Economist” se refirió a Chile como “El Chilecon Valley”, es decir el mejor lugar para innovar y emprender de Sudamérica. En especial, destacó la labor del programa Start-Up Chile de Corfo, que ha calado fuerte en todo el mundo. Por ser un ejemplo de cómo el sector público se compromete con el desarrollo de un entorno más favorable para el emprendimiento global (DF, nov. 2012)

propósito común, que es conseguir una solución a ese problema este método permite descubrir más eficientemente activos y competencias, análisis de tendencias, procesos y factores críticos, además de reconocer metas y fronteras.

Lo anterior tiene vínculo directo

Con el avance de una cultura de innovación, donde las compañías permean capacidades y desarrollan una “organización ambidiestra”, explorando nuevas formas. Tiene que ver con el espíritu de los niños, que juegan y aprenden mediante fallas, que es la

Innovación para el desarrollo. Eliminando barreras (II)

única manera de aprender. Los errores alimentan el proceso de aprendizaje.

Generar redes privadas de emprendimiento

La creación de redes de contacto y de una cultura de cara a los emprendedores ha sido el gran aporte de este programa (Star –Up, véase recuadro en página anterior).

El estado está cumpliendo un rol subsidiario al impulsar el emprendimiento, a través de diversos programas, sin embargo, es necesario que crear los

Es necesario que todas las empresas y organizaciones tomen conciencia de que el emprendimiento es el motor de la economía del país, su desarrollo genera empleo, aumenta el crecimiento y, dignifica a la persona. Es necesario fortalecer la relación de emprendedores con menos experiencia con quienes ya han desarrollado una empresa exitosa. Hay que trabajar para que sea más fácil emprender, nivelando la cancha y haciendo del emprendimiento un derecho y no un privilegio.

espacios en los cuales sea la misma sociedad civil la que se organice para que el emprendimiento se transforme en un valor transversal.

Según la OCDE, los dos factores más importantes para la disminución de la pobreza y del acercamiento de las brechas sociales son el emprendimiento y la educación.

Hoy se ha logrado posicionar la educación, sin embargo, falta que sea la misma sociedad civil la que se preocupe por el desarrollo de más y mejores emprendedores para el Perú, posicionado el emprender como un valor central de la sociedad.

Agencia para la innovación

Para que funcione la innovación necesita de tres pilares: política, economía y ciencia. Ninguno, por sí solo, puede potenciarla. Tener un ministerio del área, como en Europa, donde muchas de estas carteras ahora se llaman de ‘Economía e Innovación’, implica contar con sólo un pilar, el político.

Y ningún ministerio puede solucionar de forma autónoma los problemas relacionados con el sistema de innovación de un país, pues debe haber consenso entre todas las partes que lo componen (Hans-Jörg Bullinger, asesor de innovación de Angela Merkel, y presidente a nivel mundial de Sociedad Fraunhofer).

Alemania está dentro de países que más invierte en investigación y desarrollo (I+D), con el 2,82% del PIB. En últimos años han avanzado mucho en innovación, y eso les ha permitido salir más rápido de la crisis. Cuanto antes se debería desarrollar una estrategia de alta tecnología que podría apuntar al desarrollo de nuevos materiales. Así, ayudaría contar con un consejo asesor transversal fuerte, que permita focalizar prioridades en todos los ministerios.

Investigación sin valor comercial

En países como Chile (y Perú) hay un nivel científico apreciable, se hace investigación, pero no hay incentivos suficientes para traducir esa investigación en productos beneficiosos para la sociedad que tengan valor comercial (Bertold Fridlender, CEO de Nutrasorb). No existe la investigación básica y aplicada: hay investigación y aplicación de la investigación. Esto último es lo que se debe potenciar para contribuir a transferencia tecnológica, En Perú en 2013 hay más presupuesto para ID e I. ↗

Democracia y crecimiento económico en Perú (I)

Entre los pilares de una buena democracia se encuentra la transparencia. Un escrutinio público, serio, riguroso e implacable es una herramienta que permite que los funcionarios públicos rindan cuenta por sus decisiones.

A la vez, permite que los procesos de implementación de las políticas sean abiertos de modo que los ciudadanos puedan evaluar las acciones de la autoridad. Así como la ciencia avanza porque el trabajo

Hasta mediados del siglo pasado, con mucha intuición y poco rigor científico, nuestro atraso económico se explicaba mayoritariamente por aspectos sociales y culturales del país. Con el avance de la ciencia económica, el estudio del crecimiento se fue concentrando en variables tangibles, como la inversión, el capital humano y el progreso tecnológico, con lo que los aspectos sociales pasaron a un segundo plano.

de los académicos está sujeto al escrutinio de sus pares, las políticas públicas avanzan cuando la sociedad empuja a sus representantes.

Existe una amplia literatura teórica y empírica

Que asocia la calidad de la democracia con el desarrollo económico y social. En particular, una serie de estudios ha demostrado que el grado de "voz" que tiene la ciudadanía y el deber de "rendición de cuenta" que conllevan las autoridades son factores relevantes en explicar las disparidades observadas en el ingreso per cápita y en otros indicadores de desarrollo social (A. Repetto, E&N, Oct 2012).

Los resultados de las estimaciones iniciadas por...

Daniel Kaufmann desde el Banco Mundial, y sus coautores, son ilustrativos. Si países como Chile y

Perú alcanzaran los niveles de "voz y rendición de cuentas" de Noruega, podría aspirar a una tasa de crecimiento económica de unos 0,4 puntos porcentuales anuales más.

Por el contrario, si dichos países exhibiera los índices de Argentina, nuestro crecimiento podría caer en al menos medio punto porcentual por año. Estudios empíricos complementarios han descrito, asimismo, una relación negativa entre estos índices de calidad de la democracia y la desigualdad de ingresos al interior de los países, el analfabetismo adulto y la mortalidad infantil.

En los años recientes, en cambio, la investigación económica ha distinguido entre estos factores tangibles y los determinantes "profundos" del crecimiento, donde se ha retomado la indagación sobre las condiciones sociales con una nueva perspectiva, fundamentalmente la capacidad de las personas de cooperar entre sí más allá de la familia, lo que se relaciona directamente con la confianza que expresan los ciudadanos respecto a sus relaciones sociales.

Los rezagos de muchos países

Respecto de los más avanzados no son pura casualidad y menos mala suerte. Más bien, tienen que ver con las decisiones de sus líderes y la élite.

Hoy sabemos que si las instituciones promueven la participación y la transparencia, es más probable alcanzar el desarrollo que cuando las instituciones están hechas para favorecer a unos pocos. Así, cuando las autoridades tienen el deber de responder a la ciudadanía, mejoran las posibilidades de que la prosperidad alcance a todos.

Democracia y crecimiento económico en Perú (II)

Fortalecer la institucionalidad

Hemos sostenido reiteradamente que los sucesivos gobiernos se han dedicado, básicamente, a regodearse con los resultados fiscales, comerciales y financieros, y a contar el número de obras que han realizado, como expresión de su éxito.

Todo ello es la parte más fácil de la historia, pues como el mercado externo andaba bien, ingresaba dinero y el gobierno lo gastaba (no entramos a precisar sobre la calidad del gasto, y cuánto de lo que se dice se gastó realmente se aplicó). Como la economía crecía se reducía la pobreza.

El rol más importante de un gobierno es fortalecer la *confianza* (diversos estudios dan cuenta de los bajos niveles de confianza interpersonal en el Perú actual. De acuerdo al World Value Survey, sólo un 15% cree que en general se puede confiar en la gente, frente al 36% en los países de la OCDE), la institucionalidad, la igualdad de oportunidades y mejorar la distribución del ingreso, entre otros.

Si definimos a la *institucionalidad* como el conjunto de normas explícitas e implícitas que constituyen las “reglas de juego”, las cuales deben generar los incentivos adecuados para un esperado comportamiento de los agentes involucrados, que lleve a lograr los objetivos propuestos, podemos colegir que en el Perú estamos lejos de ello.

¿Las normas (explícitas) dan la suficiente señal de que funcionan bien los derechos de propiedad?, ¿del respeto pleno a los contratos?, ¿de un adecuado entorno emprendedor?, ¿de la productividad como idea fuerza?, ¿del combate a la corrupción?, ¿de que inspira confianza el poder judicial?, etc.

Las señales claras son que no cumplir la ley es rentable cuanto tienes cierto con poder social, econó-

mico y/o político; lo que es más, uno de tantos ejemplos, cuando se trata de cumplir una disposición de construcción, es más rentable obviar la ley con la complicidad con quienes están encargados de hacerla cumplir; asimismo, se observa que los grupos de poder dentro del Estado, se apropian de los recursos con un rentismo lacerante, sin mostrar ningún resultado a cambio de ello.

Se puede afirmar de que son las energías internas, (reglas implícitas) las que han estado impulsando la economía, pero que las reglas explícitas deberán mejorar (brindar incentivos correctos) apreciablemente, para que luego no haya frenos para el crecimiento futuro.

Para esto se requiere un gobierno con claridad sobre en donde estamos mal, cuáles son los objetivos y estrategias a aplicar y tener el suficiente liderazgo para lograr influir en los demás.

No se requiere aplicar (sólo) programas sociales y/o hablar de inclusión social, y seguir repitiendo que tenemos más de 63 mil millones de RIN o que cumplimos la meta de inflación (menos de 3% anual).

Modernizar el Estado, una mirada integral

La experiencia internacional evidencia que para modernizar el Estado se requiere:

- democratización de la gestión pública (GP);
- profesionalización de la GP;
- nuevas tecnologías de gestión;
- gestión por resultados; y, mecanismos de gobernanza.

En el Perú apenas hemos comenzado en esta dirección. ⇐

Financiamiento a la pequeña empresa (I)

Las iniciativas de apoyo crediticio a las mype, por parte de instituciones microfinancieras (IMF) se basan en el supuesto de que la falta de acceso al financiamiento es una de las principales restricciones para la expansión de las pequeñas empresas.

Entender necesidades financieras de mypes

El reto fundamental al que se enfrentan muchas IMF cuando intentan encarar operaciones de financiamiento a mypes es que este segmento está compuesto por un conjunto extremadamente heterogéneo (véase gráfico 1).

Si bien es fácil identificar características comunes entre las mype, las medianas empresas y corporaciones, resulta mucho más difícil clasificar las mype. Por ende, a menudo hace falta aplicar una estrategia más sofisticada de atención al cliente y evaluación del riesgo para prestar servicios adecuados a estas empresas y controlar el riesgo crediticio. (Enfoques n° 81, CGAP, julio 2012)

Las necesidades de las mype son diversas

Y específicas de cada contexto. Así, es arriesgado generalizar los resultados de los pocos estudios de mercado con los que contamos; no obstante, parecen estar surgiendo ciertos patrones en lo que respecta a las necesidades de este tipo de compañías.

En las primeras etapas de su ciclo de vida, las mype suelen depender de fuentes informales de finan-

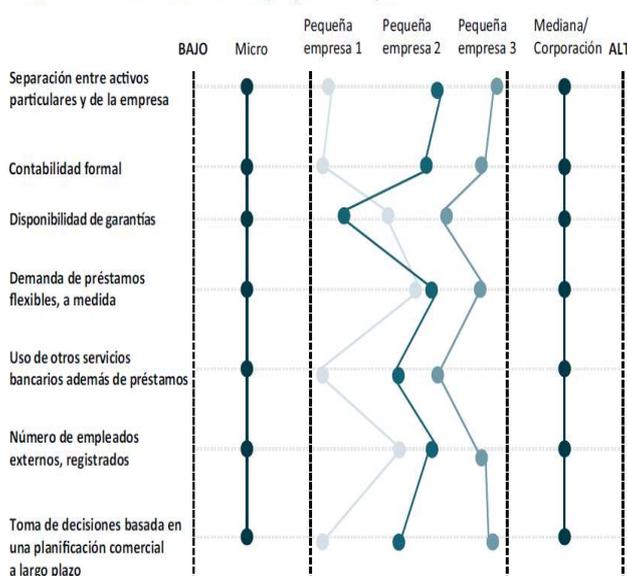
ciamiento y necesitan servicios básicos, como la gestión del flujo de caja a través de préstamos a corto plazo y cuentas de ahorro básicas.

La necesidad de un colchón de ahorro

Puede ser aún más marcada, dado que ingresos son con frecuencia irregulares y socios comerciales pueden ser poco fiables. Cuando las mype crecen, sus necesidades ya no se limitan a los préstamos a corto plazo y el ahorro, sino que abarcan también otros productos financieros, como deuda a largo plazo, cuentas corrientes, transferencias y pagos.

Por ejemplo, una de las necesidades más citadas por las mype es el financiamiento de deuda a largo plazo. Las mype tienen también numerosas necesidades no financieras que a menudo quedan desatendidas.

Gráfico 1. Características de las pequeñas empresas



Fuente: Ejemplos ilustrativos basados en Internationale Projekt Consult GmbH (IPC) (2011).

Las IMF dan cada vez más servicios a mype

Son muchos los proveedores de servicios financieros que atienden a mype; como bancos comerciales, cooperativas, IMF y otros. Estos proveedores tienen distintas capacidades y motivaciones, y seleccionan diferentes subsegmentos específicos dentro del ámbito de las pequeñas empresas.

Los proveedores más grandes de servicios financieros, como los bancos comerciales, suelen centrarse en compañías más grandes y formales. Por otro lado, las IMF se concentran normalmente en empresas más pequeñas y a menudo informales.

Financiamiento a la pequeña empresa (II)

La mayoría de IMF se dirigen a este segmento porque ofrece oportunidades adicionales de crecimiento del negocio (véase gráfico 2). Otra motivación es el deseo de las IMF de seguir prestando servicios a pequeño número de microempresas en fase de crecimiento (con frecuencia sus mejores clientes).

Desafíos de IMF para prestar servicios a mype

Para pasar del mercado de las mype al de las pequeñas empresas se requieren diferentes capacidades del personal, sistemas de gestión y herramientas de evaluación del riesgo.

• **Falta de metodologías adecuadas de evaluación del riesgo.**

Las IMF no tienen metodologías distintas para evaluar el riesgo de las mype.

• **Productos inadecuados.**

La mayoría de las IMF ofrecen crédito estándar a corto plazo a su clientela básica de mype. Sin embargo, a menudo éstas necesitan otros productos.

• **Falta de departamento y personal especializados.**

Contar con personal especializado o un área específica parecería esencial para prestar eficazmente servicios a las pequeñas empresas. Se trata de una característica común a los bancos comerciales que lideran el mercado de las pequeñas empresas.

• **Deficiencias en gestión de cartera y análisis de datos.**

Para que servicios a las mype resulten sostenibles, es necesario contar con sistemas

adecuados de información sobre la gestión. Otro desafío reside en que, con frecuencia, las IMF tienen que crear o reconstruir los registros financieros básicos de las mype que solicitan préstamos, lo que aumenta el costo del financiamiento a estas compañías.

Tres claves para prestar servicios a la mype

- **Comprender el mercado.** Las IMF tendrán que realizar estudios de mercado, extraer la información disponible en su cartera actual o iniciar una investigación primaria, y recurrir a la observación directa. Para segmentar contar con un profundo

conocimiento de necesidades de clientes y demandas del mercado.

• **Empezar un proceso de desarrollo institucional.**

La opción de prestar servicios financieros a mype es una decisión estratégica que debe adoptarse en el máximo nivel de gestión. Requiere

que la gerencia se comprometa con el proceso de introducir una nueva línea de negocios (y no solo ofrecer un producto nuevo) y con una planificación cuidadosa.

• **Desarrollar métodos específicos de evaluación del riesgo.**

Los préstamos a mype se caracterizan por montos más grandes y una mayor complejidad, de manera que la evaluación del riesgo requiere un análisis exhaustivo, debida diligencia y cálculos numéricos.

Hay aún buen espacio para las IMF en Perú. →

Gráfico 2. Razones de las IMF para prestar servicios a pequeñas empresas



Fuente: Encuesta del CGAP sobre microempresas y pequeñas empresas, 2011. Se permitieron múltiples respuestas.

Economía peruana

El Presupuesto del Sector Público 2013, Perú

Gráfico 2. Distribución geográfica del gasto por Niveles de gobierno
(En millones de nuevos soles)

DEPARTAMENTO	NIVEL DE GOBIERNO				Estructura %
	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL	TOTAL	
GASTOS NO FINANCIEROS NI PREVISIONAL	50 429	16 019	17 719	84 167	100
AMAZONAS	668	423	136	1 227	1,5
ANCASH	777	809	1 055	2 641	3,1
APURIMAC	759	486	147	1 392	1,7
AREQUIPA	1 255	911	950	3 115	3,7
AYACUCHO	1 459	712	359	2 530	3,0
CAJAMARCA	1 666	825	1 017	3 508	4,2
CUSCO	1 801	1 209	2 674	5 683	6,8
HUANCAVELICA	800	551	295	1 646	2,0
HUANUCO	681	557	280	1 518	1,8
ICA	457	538	572	1 567	1,9
JUNIN	1 185	708	468	2 360	2,8
LA LIBERTAD	1 044	880	916	2 840	3,4
LAMBAYEQUE	790	560	283	1 634	1,9
LIMA	20 401	1 482	4 287	26 170	31,1
LORETO	990	955	476	2 422	2,9
MADRE DE DIOS	304	217	44	565	0,7
MOQUEGUA	132	280	460	872	1,0
PASCO	304	302	298	904	1,1
PIURA	1 165	1 004	1 020	3 188	3,8
PUNO	1 468	869	705	3 042	3,6
SAN MARTIN	757	676	233	1 666	2,0
TACNA	307	327	509	1 143	1,4
TUMBES	253	313	220	786	0,9
UCAYALI	430	426	316	1 171	1,4
MULTIDEPARTAMENTAL 1/	10 575			10 575	12,6
GASTOS FINANCIEROS Y PREVISIONALES	16 991	1 556	431	18 979	100,0
GASTOS FINANCIEROS	9 307	45	210	9 563	50,4
GASTOS EN PENSIONES	7 684	1 511	221	9 416	49,6
RESERVA DE CONTINGENCIA	5 273			5 273	100,0
RESERVA DE CONTINGENCIA	5 273			5 273	100,0
TOTAL	72 693	17 576	18 150	108 419	

1/ Incluye Sectores PCM,RR.EE, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Consejo Nacional de la Magistratura, Economía y Finanzas, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Congreso, Trabajo, Comercio Exterior y Turismo, Justicia, Poder Judicial, Jurado Nacional de Elecciones, ONPE y Reniec.

Gráfico 3. Distribución geográfica de los gastos de capital
(En millones de nuevos soles)

DEPARTAMENTO	NIVEL DE GOBIERNO				Estructura %
	NACIONAL	REGIONAL	LOCAL	TOTAL	
AMAZONAS	481	167	51	700	2,3
ANCASH	302	171	639	1 112	3,7
APURIMAC	420	152	51	624	2,1
AREQUIPA	489	366	549	1 404	4,7
AYACUCHO	744	244	215	1 202	4,0
CAJAMARCA	1 005	110	577	1 692	5,6
CUSCO	787	503	1 866	3 156	10,5
HUANCAVELICA	279	191	166	636	2,1
HUANUCO	314	179	107	600	2,0
ICA	191	152	365	708	2,4
JUNIN	668	113	201	983	3,3
LA LIBERTAD	524	193	512	1 229	4,1
LAMBAYEQUE	386	139	76	601	2,0
LIMA	5 527	395	1 047	6 969	23,2
LORETO	510	318	192	1 019	3,4
MADRE DE DIOS	203	100	13	316	1,1
MOQUEGUA	63	121	277	461	1,5
PASCO	133	114	169	416	1,4
PIURA	382	311	521	1 214	4,0
PUNO	893	195	401	1 490	5,0
SAN MARTIN	453	271	78	801	2,7
TACNA	123	114	261	498	1,7
TUMBES	137	127	131	395	1,3
UCAYALI	194	132	181	507	1,7
MULTIDEPARTAMENTAL 1/	1 333			1 333	4,4
TOTAL	16 541	4 879	8 644	30 064	100,0

1/ Incluye Sectores PCM,RR.EE, Contraloría General de la República, Defensoría del Pueblo, Consejo Nacional de la Magistratura, Economía y Finanzas, Ministerio Público, Tribunal Constitucional, Congreso, Trabajo, Comercio Exterior y Turismo, Justicia, Poder Judicial, Jurado Nacional de Elecciones, ONPE y Reniec.

Eventos empresariales del mes

1. Evento empresarial exitoso en Trujillo

Se llevó a cabo el "23 Encuentro Empresarial del Norte" (Trujillo, 11/13 octubre), con la participación de cerca de 250 empresarios de La Libertad y demás regiones del país, organizado por la Cámara de Comercio y Producción de La Libertad (CCPLL), con el lema de "Oportunidades de la Economía Global: nuevos mercados", en donde se establecieron los lineamientos necesarios para que las organizaciones de hoy encuentren nuevos nichos y logren consolidarse.

Se tuvo la participación de expositores nacionales e internacionales, como Fidel Jaramillo (BID), Luis Carranza (USMP), y Gonzalo Priale (AFIN). En la foto al costado, Rosario Bazán presidenta de la CCPLL y Francisco Huerta del IEE.



2. Planificación y Desarrollo Sostenible (PyDS)

Se llevó a cabo el 1er Congreso de PyDS, organizado por el CEPLAN (Lima, 30/31 octubre), con la participación de representantes de gobiernos subnacionales de casi todo el país. Además de las importantes presentaciones y debates, destacó la presentación de GIZ sobre la "Guía para la formulación de PDC regional y local", documento que el IEE ya está aplicando en dos lugares del país.

Asimismo, el Ceplan organizó la conferencia internacional, "el Perú en el contexto de las tendencias mundiales de cambio" (Lima, 9 nov.), participó un profesor de universidad de EE. UU., quien mostró un modelo de proyección de su creación, que se adaptará para su contribución a la planificación del Perú al 2050.



3. Publicación libro de Microfinanzas

El IEE ha publicado el libro "Microfinanzas. Gestión y desarrollo" (autor, Francisco Huerta Benites del IEE). El libro contiene aspectos de dirección, estrategias y marketing, así como operaciones activas y pasivas con aplicaciones prácticas. La publicación ha registrado la demanda de clientes nacionales e internacionales.

Véase un abstract en www.iee.edu.pe. Puede solicitar información en institutoeconomia@iee.edu.pe; #874422; *619230; y, 602*155.



4. Tecnología para industria azucarera y biocombustibles

Se realizó el evento internacional sobre "Tecnología de la Agroindustria Productora y Procesadora de la Caña de Azúcar" (Chiclayo, 6 y 7 dic.), organizado por el APLA Brasil y el ApexBrasil. Fue una oportunidad para conocer el desarrollo de la industria azucarera brasileña y conocer, a través de ruedas de negocios (RN), la oferta de tecnología para la industria peruana. El IEE participó en dos RN, en donde se obtuvo importante información de la oferta de maquinaria y equipo, así como de financiamiento para la producción de azúcar y etanol.



FORMACIÓN INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

GERENCIA BASADA EN RESULTADOS (GBR)

(Online e in house)

Convenio IEE & UNT: Resolución de Consejo Universitario N° 0012-2012/UNT

INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA
www.iee.edu.pe

Universidad Nacional de Trujillo

I. DIRIGIDO A

Directivos, funcionarios y profesionales del gobierno nacional, sub nacionales y de organismos de desarrollo, actualmente en actividad en el sector y/o que aspiren a estarlo directa e indirectamente.

II. OBJETIVO

Formación integral en Gerencia Pública Basada en Resultados, con manejo moderno de conceptos, herramientas y técnicas con estándar internacional. Se aplicará el BSC o CMI en Excel para aplicación y análisis integral de la organización.

III. METODOLOGÍA

Las presentaciones serán conceptuales y aplicadas, con casos prácticos y reales, fomentando la participación proactiva. Se aplicarán un control de lectura periódicas que demuestre las competencias de saber, y trabajos prácticos que demuestren las competencias del saber hacer, que les permita mejorar en su desarrollo laboral y profesional actual o futuro.

IV. ESTRUCTURA DE TEMAS

MODULO 1. Des. Econ. Territ.; Exper. internac. y avances en Perú

- Desarrollo económico territorial. Estrategias de desarrollo local.
- Articulación territorial de PROG PR (Directiva N° 002-2012-EF)
- La determinación de brechas sectoriales y geográficas. Un caso.
- La experiencia internacional en gestión pública y el Perú
- Avances en gestión pública en Perú: PpR; PPBR; EI, PMIP, otros.

MODULO 2. Gerencia estrat.; Habilidades d., costos y procesos

- Dirección estratégica, teorías organizac. y funciones gerenciales.
- Determinación de capacidades organizacionales. R. y C.
- Gestión de Recursos humanos. Las 6 etapas del proceso
- Fomento habilidades directivas: Personal, interpersonal y grupal.
- Determinac. de costos de actividades y servicios. El costeo ABC
- Hacia enfoque por procesos. Mapas de procesos y de valor

MODULO 3. Planeam. estratégico y operativo en marco de GBR.

- Planeamiento estratégico y operativo. Desarrollo e integración en la GBR. El mapa estratégico y metas anuales (BSC en excel)
- El enfoque del ciclo de vida de la GBR. Y, resultados, gestión de riesgos, aprendizajes y rendición de cuentas.
- La planificación (P), seguimiento (S) y evaluación (E). Relaciones.

MODULO 4. Los indicadores de desempeño. Aplicaciones con BSC

- Los indicadores de desempeño. Def. operativa y cadena de R.
- Tipos de indicadores de desempeño. Etapa del proceso productivo y de desempeño. Las 5 eses. Matriz de indicadores
- Aplicación del Balanced Scorecard (en Excel) con perspectivas de: Valor público, Usuarios, Procesos, y Aprendizaje y crecimiento.

MODULO 5. Planificación en la GBR. Los ocho entregables

- El documento temático inicial y el borrador del PT para el proceso de planificación (esquema de actividades, calendario y costes):
- Identificación, participación e intereses. Las tres herramientas.
 - Los problemas clave identificados. Criterios para definir
 - Problemas priorit.. Modelo analítico de Valor/Apoyo/Capacidad
 - El análisis de problemas. Diagrama causa-efecto o AAP.
 - Formular soluciones. Crear una visión de futuro. Una guía.
 - El mapa de resultados (borrador).
 - El marco de resultados o mapa de desarrollo. Una guía práctica
 - Desarrollo de un caso práctico.

MODULO 6. El seguimiento y la evaluación para la GBR

a. El seguimiento para la GBR

1. Los cuatro (4) pasos para llevar a cabo el Seguimiento
 2. Preparación del Seguimiento. Reforzando el plan de S&E
 3. Seguimiento. Recolección de datos, análisis y elab. informe
 4. Selección del enfoque y herramientas para el Seguimiento.
- El plan de trabajo anual (POI) y Visitas de campo

b. La evaluación para la GBR

1. Empleo y política de las evaluaciones. Principios, normas y estándares para la evaluación. Tipos de evaluación.
2. Evaluaciones de proyectos frente a evaluaciones de efecto.
3. Evaluaciones temáticas
4. Evaluación de impacto: ex ante; de término medio; final o terminal; y, ex post.
5. Evaluaciones en tiempo real y evaluaciones conjunta

V. FACILITADOR (principal)

Francisco Huerta Benites (www.iee.edu.pe)

Especialización en Evaluación de Proyectos e Impacto (Banco Mundial - SIEF), Desarrollo Económico Territorial (BID – INDES), y Finanzas y Proyectos (ESAN). Consultor y asesor en organizaciones públicas y privadas nacionales e internacionales. Aplica docencia en GESP, GBR y PIP en programa de maestría en gestión pública. Actualmente consultor en aplicación de Procesos (mapa de procesos y de valor) orientado a resultados, PDC y PIP a 03 entidades de gobierno.

VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- Se iniciará el 07 de enero del 2013, y tendrá una duración de 6 meses. Información adicional en www.iee.edu.pe. También puede contactar a rpm *619230, rpm #874422; rpc: 966709177; Nextel: 602*1555; 996074455 y, ggeneral@iee.edu.pe; institutoeconomia@iee.edu.pe; y, diplomadogbr@iee.edu.pe
- Las organizaciones públicas (nacionales y subnacionales) y privadas en desarrollo, pueden solicitar información y/o una reunión para recibir propuesta de formación de competencias in house para su equipo directivo y/o técnico.



INSTITUTO DE ECONOMÍA Y EMPRESA S.A.C.

www.iee.edu.pe

Servicios de Asesoría, Consultoría y competencias

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.

B.– Área sector público y desarrollo

- Gerencia para el sector público.
- Plan de desarrollo concertado (PDC); Plan estratégico institucional (PEI); Plan de desarrollo económico territorial (PDET); “Presupuesto participativo” (PP); y, 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 competencias, favor comunicarse a: institutoeconomia@iee.edu.pe, ggeneral@iee.edu.pe; #874422 - *619230 - 996074455 / 945122230 / rpc 966709177 / 602 *1555 y/o www.iee.edu.pe

Oficinas del IEE.

- Lima. Residencial Los Rosales 7851, Of. 102 – Surco. 996074455
- Trujillo. Las Pomarrosas 329-333, Urb. El Golf - DVLH. (044) 280932
- Enlaces en otras regiones.