



DIRECTOR: Francisco Huerta Benites

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

Volumen 05 nº 91

Período de Publicación

01.03.2013 - 31.03.2013



www.lee.edu.pe

Índice

+ Corrupción luego + inseguridad.	02, 03,
La inseguridad ciudadana	04, 05
Negocios con China. Aprendamos de otros	06, 07
Gestión de recursos hídricos en el Perú	08, 09
Economía y derecho	10, 11
Riesgos para el Perú y Doing Business 2013	12
Eventos empresariales y de desarrollo	13
Competencias en Gestión empresarial para mipyme	14
Fortalecimiento organizacional privado y público	15

A + corrupción, + inseguridad. Hacemos poco (I)

A la fecha los diferentes gobiernos peruanos, se han dedicado básicamente a regodearse con la bonanza económica, y no han impulsado reales cambios profundos en sociedad peruana (corrupción, informalidad, inseguridad, pésima salud y educación, desconfianza, otros), que requiere comprensión, convicción y liderazgo de los gobernantes.

Corrupción y seguridad

Son dos temas vinculados que, por su relevancia, los hemos tratado en ediciones anteriores, ahora ampliaremos aspectos de corrupción.

La corrupción afecta de manera negativa no sólo el desarrollo económico, sino también la distribución del ingreso, la legitimidad del sistema político, la viabilidad del estado y grado criminalidad.

Corrupción

Falta de integridad o de honradez y, en especial, susceptibilidad al soborno.

¿Qué es corrupción?

La corrupción es el abuso del poder público para lograr beneficios personales. El soborno, la malversación de bienes públicos, el nepotismo (favorecer a familiares para que obtengan empleos y contratos) y la influencia en la formulación de leyes o regulaciones en beneficio propio son ejemplos comunes de esta práctica (BM 2012).

¿Por qué debería importarnos?

Según cálculos del Banco Mundial (BM), la corrupción le cuesta al mundo anualmente entre **US\$1 bi-**

llón y US\$1,6 billones, reduciendo la riqueza y el nivel de vida de los países. Además afecta a aquellos que incluso no están involucrados directamente. Por ejemplo, la corrupción (ob. cit.):

- Disuade a empresas de ejercer sus actividades y así disminuye riqueza general de país.
- Reduce cantidad de dinero que tiene el Gobierno para pagar a trabajadores y comprar insumos, libros, medicamentos, computación, etc.
- Distorsiona el uso de los fondos públicos, de modo que los servicios (escuelas, centros de salud, caminos, alcantarillado, fuerzas policiales, etc.) son peores de lo que deberían ser.

Se plantea la necesidad de enfatizar el fortalecimiento institucional como punto de entrada a la prevención y control de la corrupción, así como apoyar la participación del sector privado y la sociedad civil en la identificación e implementación de reformas institucionales.

- Permite que personas adineradas o con “conexiones” interpreten las leyes o los reglamentos según su conveniencia.
- Mina la confianza en el Gobierno.

A largo plazo, los países que hacen frente a la corrupción pueden hasta **cuadruplicar sus ingresos** nacionales. Además, es posible que los negocios crezcan hasta 3% más rápido y la mortalidad infantil baje hasta en un 75%. Cuatro factores pueden favorecer la corrupción:

- **Oportunidad:** las personas realizan actos de corrupción cuando los sistemas no operan bien y ellas necesitan hacer cosas, sin importar los procedimientos ni las leyes.

A + corrupción, + inseguridad. Hacemos poco (II)

- **Pocas posibilidades de ser descubierto:** la falta de responsabilidad proviene principalmente de la poca transparencia (ejemplo, los funcionarios públicos no explican lo que hacen, cómo y por qué) y de mala aplicación de ley (los organismos fiscalizadores no imponen sanciones a autoridades que se apartan de sus deberes públicos).
- **Incentivos perversos:** ejemplo, un funcionario administrativo que no gana lo suficiente para subsistir o que no sabe si tendrá empleo el día de mañana siente el impulso de complementar sus ingresos con cohechos.
- **Determinadas actitudes o circunstancias** que hacen que personas comunes ignoren leyes: pueden tratar de evadir las normas de Gobierno que consideran ilegítimo; o bien la pobreza o falta de bienes esenciales (como medicamentos) obligan a vivir al margen de ley.

Efecto negativos de la corrupción

La corrupción afecta negativamente el desarrollo económico (BID 2010):

- *Vía variables fiscales.*
- *Vía deterioro de la composición del gasto público.*
- *Vía reducción de inversión productiva e aumento de inversión de baja productividad.*
- *Vía incremento del papeleo.*
- *Vía peor calidad de inversión extranjera.*
- *Vía generación d inestabilidad financiera.*

La corrupción afecta la distribución del ingreso.

La corrupción erosiona la legitimidad del sistema político.

La corrupción erosiona la viabilidad del Estado.

La corrupción facilita el crimen internacional.

Además, se puede:

- Presionar a tu Gobierno para que cambie el sistema actual y promulgue leyes que protejan a quienes denuncian actos ilícitos.
- Escribir al periódico local cuando observes algún comportamiento de este tipo.
- Unirte a campañas de lucha contra corrupción y a favor del buen gobierno.

Agenda de desarrollo

Los efectos de la corrupción son críticos, al afectar la efectividad e inclusividad de servicios públicos, desincentivar el desarrollo del sector privado, erosionar la legitimidad del Estado y debilitar la gobernabilidad democrática.

Gobernabilidad democrática (BID 2010):

Es el proceso vía el cual la autoridad se ejerce en una determinada comu-

nidad política, incluyendo: **(i)** la forma mediante la cual los titulares de la autoridad son elegidos, controlados y reemplazados; **(ii)** los principios y normas que definen las interacciones entre el Estado, el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, sus competencias, responsabilidad y funciones; y, **(iii)** la capacidad de la autoridad para identificar necesidades, captar recursos, definir e implementar políticas. ¡Mejoremos de una vez! ⇐

¿Qué puedo hacer yo o usted?

La corrupción no se detendrá a menos que nosotros hagamos algo para detenerla. Lo correcto:

- Elige no dar ni recibir sobornos.
- Elige lograr tus metas en base a tu integridad p.
- Elige denunciar la corrupción que observes.

La Inseguridad ciudadana. Conceptos y aplicación (I)

Sobre evidencia empírica de la inseguridad ciudadana en el Perú y exterior, nos hemos referido en ediciones previas, con aspectos conceptuales sobre el tema. Ahora reforzaremos los conceptos con un modelo teórico fundamentado en cinco teorías criminológicas contemporáneas (Documento de trabajo del BID # IDB-WP-381, Dic. 2012).

La presentación del modelo

Se cuenta con cinco teorías de inseguridad y miedo al delito: incivilidad, victimización, vulnerabilidad física, vulnerabilidad social y redes sociales (véase figura).

Teorías sobre la inseguridad y el miedo al crimen



1. Teoría de la incivilidad

Esta teoría propone similarmente que la población residente en áreas con señales de desorden social y/o deterioro físico reportarán mayores niveles de sensación de inseguridad.

El mecanismo causal que opera en este caso es que tales señales de incivilidad o de desorden social proyectan una situación generalizada y generalizable de falta de control, bajos niveles de cohesión social y descuido político, lo que a su vez provoca una mayor sensación de vulnerabilidad frente al delito, y finalmente se traduce en una mayor sensación de inseguridad.

Entre señales o indicadores de incivilidad que se han considerado y que se han correlacionado con los niveles de inseguridad, se pueden citar:

- Las condiciones físicas de la zona (p. ej. grafiti,

aceras sucias, edificios abandonados y/o con ventanas rotas, viviendas vacantes o en mal estado, etc.).

- La presencia de comportamientos antisociales y/o delictivos (p. ej. prostitución, ingestión de alcohol en calle, consumo y venta de drogas, etc.).
- El cambio poblacional rápido, tanto en número como en composición socioeconómica y étnica.

- La reputación de “barrio duro” que puede tener una zona en su ciudad respectiva.

2. Teoría de la victimización

Postula que las víctimas de un delito sufren de mayores niveles de inseguridad frente a aquellos que no han tenido tal experiencia de victimización. Esta puede ser de dos tipos: directa o indirecta. La victimización directa es aquella sufrida por la persona en cuestión y la indirecta es aquella que se sufre por

conducto de lo sucedido a conocidos. El mecanismo causal de esta teoría consiste en la idea de que la experiencia de la victimización conlleva efectos psicológicos y/o materiales duraderos, aumentando la proclividad individual a sentirse más inseguro, frente a la circunstancia contraria de la no-victimización.

Aplicaciones del modelo

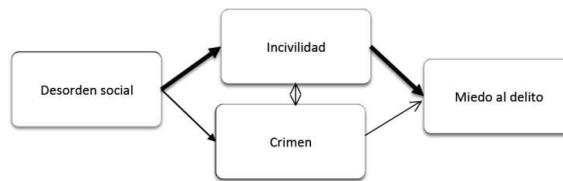
Los resultados del análisis estadístico, aplicados a México, mostraron que los determinantes que incrementaron significativamente la sensación de inseguridad fueron:

- Las señales locales de incivilidad, definidas como

La Inseguridad ciudadana. Conceptos y aplicación (II)

- la presencia de comportamientos antisociales (p. ej. riñas entre vecinos, consumo de alcohol en la calle, pandillas o bandas).
- La cooperación entre vecinos para protegerse de la delincuencia.
- La baja confianza en la policía local.
- El estatus de haber sido víctima directa y/o indirecta del delito.
- El sexo femenino del encuestado.

Teoría de la incivilidad: mecanismos causales



- potencial de esta función como último recurso.
- La implementación de un programa específico de mejoramiento de imagen pública de la policía municipal, basado en la difusión de comportamientos ejemplares, los que efectivamente existen pero no se publicitan. Es indispensable incrementar la confianza de la población en las policías locales.
- La implementación de canales de comunicación obligatorios entre policía y ciudadanía

en el ámbito local o vecinal. Esto implica el reporte continuo del estado de la seguridad en la zona junto con las acciones implementadas por la policía en el ámbito local. Lo anterior debe reglamentarse y no depender de la voluntad de las autoridades de turno ni de la iniciativa o liderazgo espontáneo de la sociedad civil.

- Todo lo anterior debe realizarse especialmente, pero no únicamente, en las colonias y las unidades habitacionales con altas proporciones de población con una baja escolaridad.

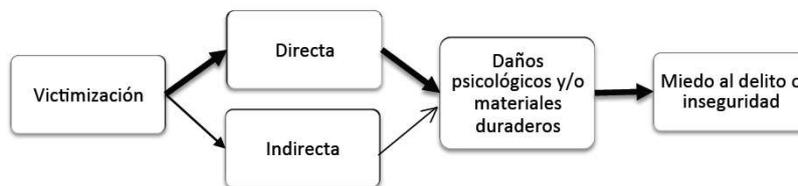
Partiendo de la idea

De que las soluciones a todo problema se encuentran en la prevención antes de que surja, o bien en sus determinantes si el problema ya está presente, los hallazgos de este estudio indican la realización prioritaria de las siguientes acciones:

a. La definición de políticas de percepción de inseguridad (o miedo al crimen) junto con las políticas tradicionales de control de crimen. En detalle:

- La dirección y conducción apaciguadora e inteligente (en oposición a opresiva) de acciones policíacas contra la incivilidad y el desorden en ámbito local o vecinal (p. ej. consumo de alcohol en la calle, pandillas o bandas, riñas entre vecinos, etc.). Se debe buscar la preparación de una policía de proximidad o de comunidad con un perfil más mediador del conflicto social local que de control y fuerza, sin perder de vista la necesidad

Teoría de la victimización: mecanismos causales



b. Atención psicológica prolongada, voluntaria y gratuita, tanto a víctimas directas del delito como a indirectas (p. ej. familiares de aquellas). Esto debe realizarse en especial en caso de delitos con algún grado de violencia física, delitos sexuales y cuando la víctima directa es menor de edad. Esto puede tener efectos positivos en recuperación de sensación de seguridad frente al delito de una forma rápida y efectiva, e idealmente permanente

¡Aprendamos de otros! ⇐

Negocios con China. Aprendiendo de otros (I)

Las multinacionales latinoamericanas han llamado la atención en últimos años por su crecimiento en el exterior, principalmente en AL y Europa. Algunas mexicanas se lanzaron sin hacer mucho ruido al mercado chino para ofrecer de todo: desde productos de panificación a cemento para la fijación de azulejos de baño (BID, Dic. 2012).

Ningún sector registró mayor actividad

Que el de panificación. Siguiendo la estela de fiebre expansionista de cadenas americanas de comida rápida en China (KFC, Pizza Hut y McDonald's), dos empresas mexicanas han aumentado su presencia en el país: el Grupo Bimbo, mayor empresa del sec-

Bimbo es una de mayores empresas del sector alimenticio de AL con ventas de US\$ 9.300 millones en 2010 y más de 5.000 productos y 150 marcas en todo el mundo. La empresa se ha especializado en producción, distribución y comercialización de productos del sector de panificación (89% de ventas de alimentos envasados de la empresa), pero está cada vez más involucrada en segmento de aperitivos dulces y salados, dulces, barritas alimenticias y panes.

tor de panificación del mundo, con sede en Ciudad de México, y el Grupo Maseca ("Gruma"), mayor fabricante de harina de maíz y tortillas del mundo, con sede en Monterrey (Wharton, feb. 2013).

Apostar por la panificación

China llamó de manera especial la atención de Bimbo, que vio en ella un mercado en potencia para sus principales productos por tres motivos:

1. Los niveles crecientes de renta y proceso de ur-

banización han estimulado la demanda del consumidor chino de diversos tipos de productos, inclusive de productos del sector de panificación de Occidente.

2. Aunque productos alimenticios hechos de trigo no se puedan encontrar fácil en China, "había un potencial de rápido despegue de la demanda".
3. La población de China y su mercado interno son tan grandes que el potencial de crecimiento de ventas era enorme,
4. El Gobierno chino concedía incentivos para la Inversión Directa Externa.

En 2006 luego de investigación del mercado chino, Bimbo decidió comprar el Centro de Procesamiento Alimenticio Panrico de Pekín, (filial de Panrico, España), por US\$ 13,4 millones. Bimbo adquirió una empresa que ya empleaba 800 trabajadores con más de 10 años de experiencia en China. Desde entonces, el crecimiento ha sido continuo. Actualmente, Bimbo (Bin Bao) emplea a más de 1.400 trabajadores en inmediaciones de Pekín y Tianjin, llevando sus productos a más de 26 ciudades.

Se puede vende de todo en China

Es "admirable" que Bimbo haya percibido en la relativa ausencia de productos de panificación en China una "oportunidad", y no una barrera decisiva de entrada en el mercado chino.

Numerosas empresas alimenticias extranjeras se han lanzado al mercado chino en los últimos años, bien como proveedoras de nuevos productos para las cadenas de supermercados, o como proveedo-

Negocios con China. Aprendiendo de otros (II)

ras directas de la clientela de los locales de comida rápida. "Con dinero y tiempo suficientes, se puede vender cualquier cosa a China". "El país es muy grande, por eso no importa cual sea su producto, siempre habrá alguien a quien vender, y obtener beneficio". (J. Zhang, Marketing de Wharton).

Adaptarse al gusto local

Los ejecutivos de Bimbo percibieron de inmediato que su línea de productos tenía que ser adaptada al gusto local si querían conquistar el potencial de mercado en China. Así que la empresa contrató a miembros de comunidad de inmigrantes chinos residentes en México para que probaran centenares de

Se eliminaron otros productos de forma paulatina de oferta de Bimbo debido a débil demanda. Cuando la empresa lanzó los pastelitos muy dulces "gansito" (uno de sus productos de mayor éxito en México), "su producción se canceló de forma muy rápida" en China. Las pruebas revelaron que el consumidor chino tiene un paladar diferente: los productos tenían que ser menos dulces. que el pan chino "es muy diferente del europeo", ya que es "en general, más blando y dulce, pero no muy dulce" (J. Zhang).

productos y sugirieran productos nuevos que fueran del agrado del consumidor chino. La investigación de mercado llevó a Bimbo a especializarse en 5 productos: panes, croissant, dulces y chocolates, entre otros. Las tortillas de estilo mexicano, imprescindibles en la dieta de México, no fueron incluidas en este primer grupo de productos. Un producto popular, "el pan dulce de Bimbo, era demasiado dulce para los chinos" (véase recuadro).

Las empresas deben tener en cuenta

al cliente adecuado. Así, es preciso identificar a compradores más jóvenes e inclinados al riesgo, y a lanzarse a probar alimentos extranjeros. En algunos casos, el embalaje también necesita adecuarse al modo en que chinos consumen un producto alimenticio específico. Bimbo descubrió que en vez de hacer bocadillos con pan, muchos chinos mojaban tacos de pan en el té. Como ellos estaban comiendo el pan en pedazos pequeños, Bimbo decidió empaquetar sus panes en embalajes menores.

Aunque KFC venda en China muchos de mis productos que vende en EEUU (caso alitas picantes), su sabor se ha modificado ligeramente. "Es un desafío enorme descubrir cómo situar un producto sin que pierda sus principales características alimenticias". La mayor parte de los productos alimenticios extranjeros en China pasaron, ineludiblemente, por algún proceso de adaptación al paladar chino.

Productos y cultura

Muchas otras empresas mexicanas con operaciones en China no se enfrentan al desafío de vender productos desconocidos para la cultura local (caso de panes y de tortillas mexicanas) al consumidor chino. Pero Interceramic, mayor fabricante de azulejos de América del Norte, puede beneficiarse de forma significativa de sus orígenes culturales mexicanos si es capaz de comunicar con éxito el mensaje de que la fabricación de azulejos es una tradición antigua en México.

El 1ro de marzo se inició el TLC con UE, pero el mercado chino es bueno. Paciencia y capital →

Recursos hídricos en el Perú. No andamos bien (I)

La creciente escasez de agua en vertiente del Pacífico (donde reside mayor parte de población, donde tienen lugar principales actividades económicas y donde se halla la mayoría del área regada del Perú) está llegando a ser una limitación para el desarrollo económico y una fuente importante de conflictos.

Las inundaciones y sequías, cuyos efectos han aumentado por efecto del cambio climático y la degradación de las cuencas por intervenciones humanas, causan sustanciosas pérdidas socioeconómicas.

La aprobación de nueva Ley de Aguas (2009) y creación de Autoridad Nacional del Agua (ANA) es un paso imprescindible. La nueva ley introduce principios de gestión integrada y participativa del agua por cuenca hidrográfica y reconoce al agua como bien social y económico. La creación de la ANA da más poder y autonomía a autoridad del agua, así como representación en cuencas hidrográficas. El desafío es aplicación de estos principios. Se requiere un adecuado interés político, fuerte liderazgo, recursos económicos y perseverancia.

La baja eficiencia del riego agrava el problema de la escasez de agua y reduce la productividad de la agricultura en la costa por la salinización de aproximadamente un tercio de los suelos.

La calidad de las aguas se está deteriorando, lo que afecta la salud de la población, aumenta el costo del abastecimiento de agua para consumo y reduce las oportunidades para las exportaciones agrícolas (“Perú en el umbral de una nueva era”, BM 2012).

El cambio climático exacerba problemas

De cantidad y calidad de las aguas, así como las inundaciones y sequías y está dificultando más la Gestión de los Recursos Hídricos (GRH) al aumentar la incertidumbre climática e hidrológica.

Históricamente, la gestión de los recursos hídricos en el Perú se ha orientado a aumentar la oferta, con considerables inversiones destinadas a la construcción de grandes presas y trasvases intercuenas. No se ha prestado mucha atención a completar estas grandes inversiones con medidas destinadas a aumentar la eficiencia de uso del agua, controlar el

El Perú enfrenta desafíos importantes vinculados con la GRH. Estos desafíos se derivan principalmente de un crecimiento económico mantenido, basado en explotación de materias primas con procesos de producción fuertemente contaminantes y consumidores de agua, concentrados en vertiente del Pacífico (principalmente en costa), donde los recursos hídricos son escasos (BM 2012).

uso de las aguas subterráneas, prevenir la contaminación de las aguas y proteger las necesidades de agua del medio ambiente y de grupos vulnerables.

Así, no es de extrañar que se produzca una gran cantidad de conflictos relacionados con el agua.

El Perú un país privilegiado

En materia de recursos hídricos dentro del contexto mundial. La escorrentía media total, volumen de agua procedente de precipitaciones que fluye por los cauces superficiales y subterráneos, equivale a media de 20 072 m³/persona/año, valor bastante mayor que la media mundial (10 800 m³) y muy superior al valor de 2000 m³ considerado internacio-

Recursos hídricos en el Perú. No andamos bien (II)

nalmente como umbral para el desarrollo sostenible. Sin embargo, al analizarlo regionalmente, este valor medio enmascara una realidad muy distinta en la vertiente del Pacífico, donde solo llega a 2027 m³/persona/año. Es allí, en la costa, donde reside la mayor parte de la población, donde tienen lugar las principales actividades económicas con un uso elevado de agua y donde se encuentra la mayoría del área regada del Perú.

En la costa, la baja eficiencia del riego

Agrava la escasez de agua y reduce la productivi-

El manejo de calidad del agua no ha recibido atención necesaria. La calidad de aguas subterráneas y superficiales se está deteriorando, lo que puede afectar la salud de población, aumentar el costo del abastecimiento de agua de consumo y reducir oportunidades de exportaciones agrícolas. Este deterioro en calidad se debe a: vertido de efluentes no tratados de minerías, industrias y municipios, los vertidos y residuos sólidos industriales no permitidos y uso incontrolado de agroquímicos. Menos del 25% de vertidos municipales e industriales se trata antes de su vertido al medio ambiente.

dad de aproximadamente un tercio de las tierras dedicadas a la agricultura. El sector riego, que representa el 80% del consumo de agua total, tiene una baja eficiencia global, del orden del 35%.

Aunque muchas de las “pérdidas” de agua retornan a los acuíferos y cuerpos de agua superficiales y se reutilizan (y, por lo tanto, no son una pérdida para el sistema hidrológico), hay oportunidades significativas de reducir pérdidas por evapotranspiraciones no beneficiosas y flujos de retorno no recuperables,

lo que contribuiría a aliviarla escasez de agua. Otro efecto negativo de la baja eficiencia en el uso del agua en el riego ha sido la progresiva expansión de casos de anegamiento y salinización que hoy afectan a un tercio del área irrigada (300 000 ha), lo que reduce significativamente la productividad agrícola, disminuyendo rendimientos y limitando el rango de cultivos en las zonas afectadas.

Debido a la complejidad de la GRH

Una política completa en esta materia debe incluir

Históricamente, la planificación y gestión de los recursos hídricos en el Perú se ha centrado en inversiones destinadas al aumento de la oferta, mediante grandes presas y costosos trasvases intercuencas, principalmente. Esto se ha hecho dejando de lado otros instrumentos de gestión como adaptar la demanda, mejorar la distribución de los recursos hídricos entre usuarios o influenciar el comportamiento de estos (medidas regulatorias, incentivos financieros o procurar el ahorro voluntario).

gran cantidad de actuaciones de tipo legal, institucional, técnico, de capacitación y divulgación, entre otros. Algunas de estas opciones solo tienen sentido a nivel nacional, ejemplo, el fortalecimiento de la ANA, mientras que otras deben realizarse en el ámbito de cada cuenca (ejemplo, la creación de los consejos de cuenca).

En consecuencia, ante la imposibilidad práctica de abordar todos los problemas a la vez, no solo es necesario priorizar las opciones de política, sino también seleccionar las cuencas donde desarrollarse con carácter prioritario. ▸

Derecho y economía. Mejorar su entendimiento (I)

Una de áreas de la economía menos conocidas en el Perú es la del Derecho y la Economía (Law and Economics, L&E). A pesar de que: (1) L&E tiene más de 50 años de existencia; (2) cuenta con reconocidas revistas académicas internacionales; (3) se ha nutrido de notables pensadores (Ronald Coase y Gary Becker) como jueces (Richard Posner, Guido Calabresi y Oliver Wendell), organiza convenciones anuales, y, (4) hasta posee programas especializados para formar académicos en el área. Aún así, en nuestro país su entendimiento, difusión y aplicación es singularmente limitada.

El área de derecho y economía no sólo cumple un rol muy importante al ayudarnos a comprender el funcionamiento de instituciones y personalidades legales, sino también en predicción de efectos y en prescripción de políticas regulatorias como la aprobación de fusiones corporativas, o en imposición de restricciones en compensaciones x daños causados x negligencias.

¿Qué es L&E?

L&E es el uso de la teoría económica para entender y mejorar el funcionamiento de la ley y de las instituciones legales de un país. Como existen más de 50 áreas de la ley, la variedad temática es enorme.

L&E puede tratar desde la identificación de sistemas de responsabilidad legal que incentivan más eficientemente a las personas a que prevengan accidentes hasta medir si la sociedad enfrenta un número excesivo de litigios, o desde la imposición de sanciones que previenen conductas anti competitivas hasta entender la forma en que los tribunales afectan la forma en que se escribe un contrato.

Potenciales aportes de L&E a la sociedad (A. Bustos, ReAyE UC, 2012)

- Nos permite comprender por qué ocurren ciertas conductas o se producen determinados fenómenos.
- Ayuda a identificar las formas más eficientes en que determinadas conductas pueden ser cambiadas y/o corregidas.
- L&E predice los efectos de promulgar o derogar determinadas leyes.

Desarrollemos esto con aspectos puntuales.

Las discusiones para reformar las leyes penales, de procedimiento civil, de quiebras y sociedades anónimas, son sólo algunos ejemplos en los cuales las herramientas y metodologías que expertos en Derecho y Economía han desarrollado en últimos 50 años, pueden resultar de mucha utilidad para proporcionar a nuestro país un sistema legal más moderno y eficiente.

Preferencias judiciales. La evolución

Por ejemplo, en EE.UU. es sabido que los jueces de la Corte Suprema tienden a decidir casos judiciales basados en sus preferencias ideológicas, las que pueden ser liberales o conservadoras. Un juez liberal incondicionalmente apoya las libertades individuales (civiles, religiosas y/o comerciales).

En cambio, un juez conservador es proclive a sacrificar algunas de estas libertades en favor de mayor seguridad (leyes de inmigración más duras, restricción de derechos, pro-armas).

Integraciones verticales y sabotaje

Las fusiones corporativas tanto horizontales como

Derecho y economía. Mejorar su entendimiento (II)

verticales y/o de conglomerados llevan aparejados beneficios/perjuicios al bienestar social.

A diferencia de fusiones horizontales, donde existe una clara definición de puntos centrales que deben ser considerados al momento de analizar la conveniencia de la transacción (las "horizontal guidelines": aumento de concentración de mercado, aumento o disminución en barreras de entrada al mercado, introducción de eficiencias; introducción de prácticas anticompetitivas; y, rescate de un negocio en dificultades), en caso de integraciones verticales no existe un concepto equivalente debido a mayor cantidad y disimilitud de aspectos que pueden afectar al bienestar social.

Un modelo predictivo

En un artículo "Vertical Integration and Sabotage with a Regulated Bottleneck Monopoly", se presenta un modelo

que caracteriza las decisiones de integración y de sabotaje de un monopolio "regulado" que controla un activo esencial aguas arriba. El mercado aguas abajo no sólo es competitivo sino que además presenta "libre entrada", esto es, la competencia disipa todas las utilidades. Las firmas integradas por el monopolio son más eficientes que las no-integradas y el monopolio, pagando el costo de sabotear, puede aumentar los costos productivos de las firmas no integradas.

Como se muestra en la **Figura**, se predice que dependiendo de eficiencias introducidas por el monopolio y del número de firmas integradas (si el eje vertical es 0, entonces las firmas integradas tendrán

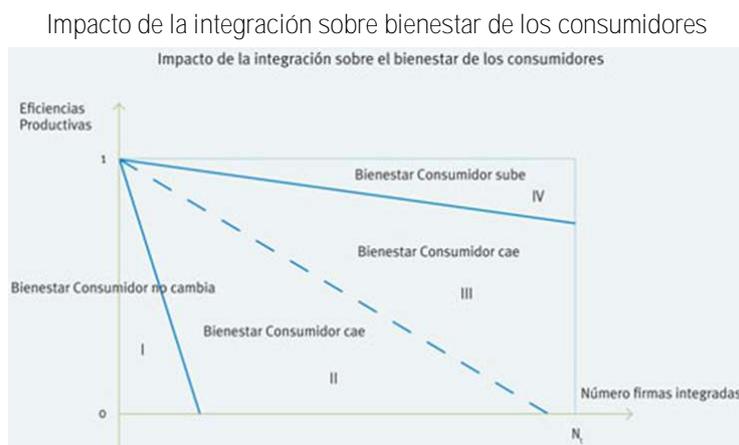
la misma función de costos que las no integradas; si el eje es 1, entonces las firmas integradas enfrentarán costo 0; si el eje horizontal es N, entonces el monopolio integra la totalidad de firmas), la integración vertical genera cuatro posibles casos.

En el primer caso (región I), el monopolio integra una fracción pequeña de las firmas aguas abajo, prefiere no sabotear y el precio de venta del servicio aguas abajo no sufre cambios con la integración, por lo que los consumidores son indiferentes entre integración o no integración.

El segundo caso (región II) ocurre cuando el monopolio integra un número mayor de firmas, pero no el suficiente como para eliminar a todas las firmas no integradas, sabotea a los rivales y los consumidores terminan peor con la integración, pues el precio de mercado sube.

El tercer caso (región III) sucede cuando el monopolio compra más que un cierto número de firmas lo que implica que, en "equilibrio", él será el único proveedor aguas abajo, se sabotea a los rivales (se excluyen) y el precio de mercado sube por lo cual los consumidores hubieran preferido que la integración no ocurriese.

Finalmente, el cuarto caso (región IV) ocurre cuando el monopolio es tan eficiente que no necesita sabotear para excluir a los rivales y, entonces, libremente, decide cobrar un precio menor al previo a la integración lo que hace que los consumidores terminen mejor. ¡Avancemos, hay buen espacio! →



Economía peruana

A

Peru: Global Risk Assessment Matrix 1/

Shock	Direction	Relative Likelihood	Impact
Short-Term Risks			
Strong intensification of the euro area crisis (incomplete delivery of political commitments leading to yield reversals)	↓	Medium	Low
Lingering U.S. fiscal policy uncertainty (political gridlock leading to a compromise involving excessive austerity)	↓	Low	High
EM capital flow reversal (associated with a strong unwinding of asset price overvaluation in some countries)	↓	Medium	Medium
Further slowdown in emerging markets (including a further growth shock in China permeating through commodity prices)	↓	Low	High
Ample global liquidity (fueling strong capital inflows and results in strong domestic demand dynamics)	↑	Medium	High
Medium-Term Risks			
Protracted period of slow European growth (larger than expected deleveraging or negative surprise on potential growth)	↓	Medium	Low
Lack of medium-term plan for U.S. fiscal consolidation (gradual erosion of reserve currency status and pressure on yields)	↓	Low	High
Reversal in private sector investment (especially in non-renewable resources, Peru-specific)	↓	Low	High

Fuente: IMF Country Report No. 13/45, Perú, February 2013

1/La Matriz de Evaluación de Riesgo Global (G-RAM) muestra los eventos que puedan alterar materialmente la trayectoria de referencia. La probabilidad relativa de riesgos mencionados es la evaluación subjetiva del personal de los riesgos en torno a la línea de base. El G-RAM refleja las opiniones del personal sobre el origen de riesgos y el nivel general de preocupación desde el momento en conversaciones con las autoridades en diciembre de 2012.

Perú: Las perspectivas a corto plazo siguen siendo favorables a pesar del entorno externo adverso, pero sujeto a los riesgos. En particular, las condiciones negativas de las crisis comerciales podría reducir las exportaciones, inversión y el crecimiento, mientras que la abundante liquidez global y los flujos de capital podría llevar a sobrecalentamiento.

Peru: Doing Business Indicators, 2013 1/



Fuente: IMF Country Report No. 13/45, Perú, February 2013

Source: World Bank, Doing Business Indicators, 2006 and 2013.

1/ The 2006 and 2013 rankings are across 155 and 185 economies, respectively.

Un ambicioso programa de reforma es necesaria para mejorar el potencial de crecimiento y apoyar una estrategia de crecimiento más inclusivo socialmente. Está de acuerdo con los funcionarios y autoridades económicas que crecimiento tendrá que ser cada vez más debido a una mayor productividad. El personal también está de acuerdo con las autoridades sobre la necesidad de profundizar las reformas estructurales

Eventos empresariales del mes

1. Competencias en Microfinanzas

A fines de enero del 2013, se inició el diplomado on line de "Gerencia en Microfinanzas", con una duración de seis meses. A inicios de abril se iniciará la siguiente edición. Además de tener una estructura compacta e integral de la microeconomía de las microfinanzas, con enfoque estratégico y de negocio, presentará una comprensión actual de la economía y finanzas nacional e internacional, que permita cimentar la comprensión del tema. Información en www.iee.edu.pe

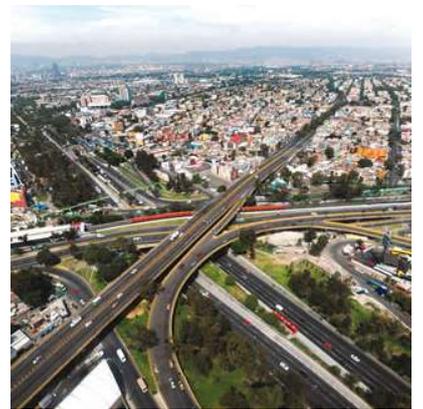
Para el segundo semestre de este año, el IEE ha previsto la publicación de la **segunda edición del libro de "Microfinanzas. Gestión y Desarrollo"**, con tópicos actuales y relevantes de nivel nacional e internacional.



2. Competencias en Gerencia para el Desarrollo

El IEE para fines de marzo del 2013, ha programado el inicio de otra edición del **diplomado on line en "Gerencia para el Desarrollo"**. Véase mayor detalle en www.iee.edu.pe. La estructura y contenido considerado, presenta evidentes elementos diferenciales en el mercado, con estándar internacional. Se inicia con un adecuado enfoque del desarrollo territorial y estrategias locales, luego explicita aspectos clave del modelo organizacional y de gerencia pública, además de la temática explicitada.

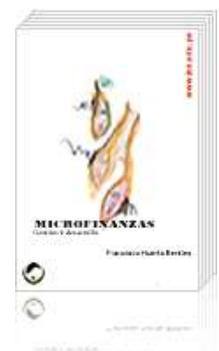
También presenta de forma aplicada instrumentos y herramientas de gestión como el costeo ABC, mapa de procesos, BSC en Excel, y SEP/SN.



3. Publicación libro de Microfinanzas (1ra. edición)

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. Descentralización para el desarrollo

El IEE ha previsto presentar a mediados del 2013, la primera edición del libro "Descentralización para el desarrollo", que espera sea una contribución a la mejora de un proceso que tiene deficiencias evidentes desde su origen, ello está inhibiendo un desarrollo adecuado en el Perú, no obstante los muy superiores presupuestos nacional y subnacionales disponibles en los últimos 10 años.

Entre los elementos distintivo de dicha publicación. es que tendrá de manera rigurosa aspectos micro, meso y macro de la descentralización.



FORMACIÓN INTEGRAL A NIVEL DE POST GRADO

GERENCIA PARA MIPYMES COMPETITIVAS

(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

A empresarios de la mipyme actuales y potenciales, profesionales y demás personas que deseen fortalecer y/o consolidar su posicionamiento en el mercado empresarial y/o laboral, tanto interno como externo.

II. OBJETIVO

Proporcionar competencias con estándares internacionales de aspectos clave de la temática empresarial, con material actual y de relevancia a nivel nacional e internacional, y con facilitadores con experiencia en la materia.

Lograr que los participantes tengan una apropiada comprensión conceptual y aplicada sobre cada uno de los módulos considerados, que les permita aplicar a sus respectivas áreas de trabajo actual o de interés futuro.

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. Realidad empresarial, competitividad y emprendedurismo

La micro y pequeña empresa en el Perú

Empresas y territorios. Cadenas productivas, redes, innovación y competitividad

El proceso emprendedor. De la necesidad a la oportunidad

MODULO 2. La gerencia estratégica empresarial

Cómo dimensionar la dirección estratégica empresarial. Posición estratégica: elecciones estratégicas para el futuro; y, conversión de la estrategia en acción.

Lo que hace (o debe hacer) un gerente. Desarrollo de las cinco funciones principales

Cómo definir la cultura empresarial y potenciarla para beneficio del negocio

Cómo desarrollar las habilidades directivas. Personales, interpersonales e intergrupales

Cómo formular un (sencillo pero) coherente plan estratégico empresarial: visión, misión, objetivos estratégicos; estrategias del negocio, acciones, y fuentes de ventaja competitiva.

MODULO 3. Gestión de recursos humanos

Un modelo de gestión de recursos humanos

Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

Estrategias de motivación y desarrollo del personal

Políticas de remuneraciones y compensaciones

Recursos humanos para la competitividad

MODULO 4. Marketing para el negocio

Sondeo de mercado e investigación de mercado (a profundidad)

¿Cómo pronosticar y calcular la demanda?

¿Cómo podemos identificar y elegir el(los) segmento(s) de mercado correcto(s)?

¿Cómo podemos diferenciar nuestras ofertas?

¿Cómo deberíamos responder a los clientes que compran con base en el precio?

¿Cómo podemos competir contra competidores de bajo costo y precio bajo?

¿En qué medida podemos personalizar nuestra oferta para cada cliente?

¿Cómo podemos hacer crecer nuestro negocio?

MODULO 5. Gestión de operaciones

Cadenas de valor y suministro. Valor y propuesta de valor

Medición de desempeño en las operaciones

Tecnología y administración de operaciones.

Diseño de bienes y servicios..

Selección, diseño y análisis del proceso

Administración de la calidad.

MODULO 6. Gestión financiera

Planificación financiera: de efectivo (el corto plazo) y de utilidades (estados financieros proyectados). Casos de aplicación

Aplicación de análisis de costos

Determinación del punto de equilibrio del negocio

Proyección de flujo de caja y análisis de rentabilidad

Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

Balance General proyectado de la empresa

Análisis de sensibilidad y riesgo del negocio.

V. FACILITADOR (principal)

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

Presidente del Instituto de Economía y Empresa (IEE), directora de "A Z" especializada en economía, negocios, finanzas, y desarrollo. Maestría Economía PUCP, especialización en "Finanzas" (ESAN), Comercio Exterior (Adex / Prompex / SIPPO, ICE / Onudi / Federexport, IICA, y CBI / Prompex) y en "Evaluación de impacto en proyectos" (Banco Mundial - SIEF), "Gestión desarrollo económico territorial" (BID/INDES), otros. Amplia experiencia en dirección empresarial, promoción de negocios y desarrollo de capacidades empresariales, asimismo, ha laborado en posiciones de dirección para organismos nacionales e internacionales. Actualmente, es consultor asociado a Green Integrated Technologies, está elaborando dos planes de negocios y un estudio de factibilidad para organización y funcionamiento de una institución financiera.

VI. INICIO, DURACIÓN E INSCRIPCIÓN

- Se iniciará el lunes 1 de abril 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 asociaciones empresariales pueden solicitar información y/o una reunión para facilitar la formación de competencias in house para sus miembros, a tarifas corporativas.



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, administración de 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.
- Administración de proyectos
- Regulación de servicios públicos.
- Determinación de costos y administración 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
- Oficinas de enlace en otras regiones del país.