



ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
Y REFORMAS ESTRUCTURALES



grade

**ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
Y REFORMAS ESTRUCTURALES**

LOS MERCADOS DE CAPITAL EN EL PERU Y
LA NECESIDAD DE UN DESARROLLO FINANCIERO INTEGRAL
Miguel Palomino

LA REFORMA DEL MERCADO DE TIERRAS EN EL PERU:
ALGUNAS REFLEXIONES
Javier Escobal

LA "REMERCADIZACION" DE LAS EMPRESAS ESTATALES:
APUNTES PARA UNA REFORMA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL
DEL ESTADO EN EL PERU
Augusto Alvarez

ELEMENTOS PARA UNA REFORMA DEL REGIMEN
DE COMERCIO EXTERIOR EN EL PERU
Carlos Paredes, Renzo Rossini,
Roberto Abusada, Martha Rodríguez

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE MEDIANO PLAZO
PARA LA ECONOMIA PERUANA
Miguel Palomino, Felipe Ortiz de Zevallos
César Ferrari, Alberto Pascó-Font

Febrero 1991
GRADE

Notas para el Debate/4

© Grupo de Análisis para el Desarrollo, GRADE
Av. del Ejército 1870, San Isidro, Lima
Febrero 1991

Supervisión de estilo y edición: José Peláez Cáceres

A través de las publicaciones de la serie Notas para el Debate, el Grupo de Análisis para el Desarrollo —GRADE— busca difundir los resultados de algunas de sus actividades, como seminarios o conferencias, o productos preliminares de sus estudios. Su propósito es contribuir a la discusión pública sobre alternativas de política económica y social, desde la perspectiva de quienes vienen investigando y reflexionando sobre estos temas.

Las opiniones y recomendaciones vertidas en este documento son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente el punto de vista de GRADE, ni el de las instituciones a las que pertenecen.

CONTENIDO

PRESENTACION	7
LOS MERCADOS DE CAPITALES EN EL PERU Y LA NECESIDAD DE UN DESARROLLO FINANCIERO INTEGRAL Miguel Palomino	11
LA REFORMA DEL MERCADO DE TIERRAS EN EL PERU: ALGUNAS REFLEXIONES Javier Escobal	29
LA "REMERCADIZACION" DE LAS EMPRESAS ESTATALES: APUNTES PARA UNA REFORMA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO EN EL PERU Augusto Alvarez	43
ELEMENTOS PARA UNA REFORMA DEL REGIMEN DE COMERCIO EXTERIOR EN EL PERU Carlos Paredes, Renzo Rossini, Roberto Abusada, Martha Rodríguez	59
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE MEDIANO PLAZO PARA LA ECONOMIA PERUANA Miguel Palomino, Felipe Ortiz de Zevallos, César Ferrari, Alberto Pascó-Font	69

PRESENTACION

Hace más de década y media que la economía peruana enfrenta una crisis alrededor de la cual se han concentrado casi todos los esfuerzos de corto plazo, obligando a descuidar los llamados problemas **estructurales**. Sin embargo, esta concentración compulsiva en las dificultades inmediatas ha sido por lo general infructuosa. La reiteración del fracaso invita, pues, a pensar que sólo una modificación profunda del actual modo de operar de la economía peruana puede garantizar una solución perdurable. Ello implica aceptar que la hiperinflación, la crisis en el sector externo y el desempleo no resultan de causas coyunturales sino más bien de la existencia de mercados altamente imperfectos -e incluso inexistentes-, de una regulación inadecuada en las distintas áreas de la economía, de un ordenamiento impropio en la forma de operar de los agentes económicos, del predominio de intereses de grupos particulares sobre los de la sociedad en su conjunto, y de una injusta distribución de la riqueza y del ingreso.

Desde agosto de 1990 se viene aplicando en el Perú un severo programa de estabilización, el énesimo de su tipo. A pesar de las múltiples dificultades que aún subsisten y de los errores que todavía no se subsanan, no puede negarse que algo se ha avanzado. No obstante, no puede dejarse de considerar que el costo social de este esfuerzo viene siendo altísimo, tanto que serían imprevisibles las consecuencias de un nuevo fracaso. Por ende, quienes tienen a su cargo la conducción de la economía peruana deben manejar con un cuidado extremo la evolución futura del programa.

El riesgo más alto consiste precisamente en postergar o dejar de lado la solución a los problemas de fondo. El tratamiento de éstos no es un paso posterior a la finalización de la crisis ni está necesariamente condicionado a la solución previa de los problemas inmediatos; es más, el correcto ordenamiento del proceso exige de hecho la aplicación de algunas reformas en el muy corto plazo, como requisito para lograr la estabilización.

Estas reformas son de muy diverso tipo, pero todas deben apuntar a un mismo objetivo: hacer eficiente, en el sentido más amplio del término, el funcionamiento de la economía peruana. Esta noción de eficiencia, obviamente, depende de los objetivos que la sociedad establezca, y se cristalizará en tanto exista firmeza y continuidad en su búsqueda. Existe consenso en que debería abarcar criterios tales como la desaparición de distorsiones, la eliminación del carácter monopolístico o monopsonístico de muchos mercados, el uso más apropiado de los recursos disponibles, la distribución de funciones entre los agentes económicos de acuerdo a sus capacidades, la igualdad de oportunidades para todos, la drástica disminución en la concentración de la riqueza, etc.

Ante la necesidad de un inmediato inicio del tratamiento de los problemas de mediano y largo plazo, el Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE) ha creído conveniente impulsar el debate nacional sobre este tema, presentando propuestas elaboradas por algunos de sus investigadores, que pueden servir de pautas para el diseño final de las reformas. Por ello, se reúnen aquí cinco documentos de muy diverso carácter, pero todos referidos a un tema convergente: el crecimiento de mediano plazo de la economía peruana y sus requerimientos. Ninguno de ellos constituye una acabada versión sobre el tema que discute; son más bien textos exploratorios, en algunos casos, reflexiones en otros casos, y hasta resúmenes de conferencias que GRADE ha hecho sobre el particular.

El primer documento, preparado por Miguel Palomino, está referido al mercado de capitales en su función de propulsor del crecimiento, es decir, en tanto mecanismo eficaz de canalización del ahorro a la inversión. En él se hace un diagnóstico de las razones por las que los mercados de capitales no bancarios están poco desarrollados en el Perú, en especial el mercado bursátil. El objetivo final del documento es hacer una serie de recomendaciones dirigidas a mejorar la eficiencia de los mercados de capitales en la asignación intertemporal de recursos.

El segundo documento está constituido por algunas reflexiones de Javier Escobal acerca de la forma en que debe ser encarada una reforma del mercado de tierras en el Perú. Luego de un breve diagnóstico de la situación y la problemática de dicho mercado en cada una de las regiones del país, se sugieren algunos lineamientos de política para activar este mercado, que incluyen la consolidación del proceso de asignación de los derechos de propiedad y el fortalecimiento del mercado de capitales, como una forma de ampliar el acceso a quienes no poseen recursos financieros, evitando así la concentración de la propiedad. Obviamente, la propuesta diferencia las recomendaciones según la realidad de cada región.

El tercer documento, elaborado por Augusto Alvarez, se ocupa de la actividad empresarial del Estado peruano. En él se propone una redefinición del papel que el Estado cumple actualmente en la economía, orientada a reducir su participación en la actividad empresarial y, en especial, a articular esa participación con los mecanismos del mercado. Se propone iniciar un proceso de privatización de todas las empresas estatales -privatización que puede hacerse por una transferencia directa de la propiedad al sector privado o mediante la privatización o "remercadoización" de la gestión-, en tanto, afirma el autor, eso haría su operación más eficiente.

El cuarto documento recoge la exposición y la posterior discusión sobre el tema de la reforma del régimen de comercio exterior, llevadas a cabo en el marco de la presentación del programa de estabilización y crecimiento para el Perú desarrollado conjuntamente por investigadores de GRADE y del Brookings Institution. Dicha presentación se hizo en Lima, los días 18 y 19 de junio de 1990. Los expositores en el área del comercio exterior fueron Carlos Paredes y Renzo Rossini, miembros del equipo de investigación que desarrolló el proyecto, y el panel de comentaristas lo conformaron Roberto Abusada y Martha Rodríguez.

En la exposición se propone una modificación profunda del régimen de comercio exterior peruano. En principio, plantea la necesidad de abrir el mercado interno al libre comercio para que

los precios relativos de la economía puedan superar sus enormes distorsiones actuales, ayudando así al proceso de estabilización. Para ello recomienda eliminar de inmediato todas las barreras para arancelarias a la importación y una reducción del espectro arancelario a un rango entre 10 y 50%. Esta simplificación, según los autores de la propuesta, apoyará también la mejora de la recaudación fiscal. En una segunda etapa, el programa propone una homogenización paulatina y programada de los aranceles, hasta llegar, en un plazo de 30 meses, a un arancel único de 20%. En cuanto a las exportaciones, se plantea eliminar el actual sistema de promoción, que ya no sería necesario pues la competitividad de la actividad exportadora estaría protegida por la política cambiaria.

El último documento contiene la exposición y los comentarios sobre una estrategia de crecimiento de mediano plazo para la economía peruana, realizados en el marco de la presentación del programa de estabilización y crecimiento para el Perú mencionado anteriormente. La exposición de la estrategia de crecimiento corrió a cargo de Miguel Palomino, miembro del equipo de investigación que desarrolló el proyecto, y el panel de comentaristas estuvo conformado por Felipe Ortiz de Zevallos, César Ferrari y Alberto Pascó-Font.

En síntesis, dicha estrategia apunta a dinamizar la actividad productiva, asegurando una asignación eficiente de recursos, un entorno macroeconómico estable, la generación de empleo adecuado y suficiente, la eliminación de la pobreza extrema y la distribución más justa del ingreso entre todos los agentes productivos. Para ello propone una elevación del nivel de inversión a 22% del PBI, una renegociación de la deuda externa que incluya la reducción de ésta al 50% de su valor actual, una redefinición en el papel que cumple el Estado en la economía, el fortalecimiento del mercado como mecanismo asignador de recursos y reformas en el plano fiscal, financiero, cambiario y comercial.

Todos los artículos incluidos en este número de Notas par el Debate son producto directo o indirecto de los estudios que se realizan en el área de Análisis de Política Económica de GRADE.

Los investigadores que trabajan en esa área desean agradecer muy particularmente el apoyo financiero brindado en los últimos años por el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI), CONFIEP,

Cooperación Técnica Suiza (COTESU) y la Fundación Ebert. Agradecen también el aporte de sus colegas de otros centros de investigación, en particular de los del Consorcio de Investigación Económica, siempre dispuestos a revisar y consultar los resultados de su labor.

LA “REMERCADIZACION” DE LAS EMPRESAS ESTATALES: APUNTES PARA UNA REFORMA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DEL ESTADO EN EL PERU

Augusto Alvarez

1. Introducción

El año de 1968 marca en la economía peruana el inicio de un intenso y desordenado proceso de crecimiento -en número e importancia- de las empresas estatales. Ello fue consecuencia del papel asignado a estas organizaciones dentro de la estrategia de desarrollo aplicada por el gobierno del general Juan Velasco. Los dos gobiernos siguientes -del general Francisco Morales Bermúdez y del arquitecto Fernando Belaunde- pretendieron, con diferentes grados de voluntad política, redefinir el tamaño de la actividad empresarial del Estado (AEE), con resultados infructuosos en ambos casos. Posteriormente, durante el gobierno del doctor Alan García Pérez se siguió una política errática en el manejo de las empresas estatales, anunciando sucesiva y desordenadamente procesos de privatización y de expansión de la AEE, pero sin concretar claramente ninguno de estos objetivos contrapuestos.

Durante todo este periodo, que abarca más de dos décadas, ha tenido lugar en el Perú una intensa discusión sobre el papel de las empresas estatales y cómo superar su ineficiencia. Por su tinte ideológico, el debate ha sido poco fructífero, sin llegar a propuestas concretas y pragmáticas que permitan recomponer la distribución de funciones entre el sector público y la actividad privada, con el fin de aprovechar mejor las ventajas intrínsecas de cada cual, logrando optimizar la producción de bienes y servicios en la economía, contribuyendo a eliminar los desequilibrios que afectan a la sociedad peruana. En lo que sigue se pretende aportar algunos elementos de juicio para encaminar el debate sobre esa necesaria reforma de la AEE.

2. Consideraciones para la formulación de políticas

Actualmente existen 186 empresas estatales -135 no financieras y el resto ligadas al

sistema financiero- cuyas actividades, que abarcan casi todos los sectores económicos, generan alrededor de la quinta parte del PBI. Estas empresas dan ocupación a unas 200,000 personas (2.6% de la PEA), y canalizan cerca del 28% del total de exportaciones y el 26% del total de importaciones. En 1989 la inversión realizada por las empresas estatales equivalió a 1.5% del PBI, y se estima que a través de ellas se desarrolla un tercio de la inversión pública. Sin embargo, los agregados macroeconómicos referidos a la AEE pueden ser explicados en gran parte por unas pocas empresas. En 1988 el valor en libros de los activos de las empresas estatales no financieras era aproximadamente de US\$5,500 millones (Banco Mundial 1988): el 60% correspondía a tres empresas y sus filiales (Electroperú, Petroperú y Entelperú).

Es necesario tener en cuenta las características particulares de la AEE en el Perú al formular políticas que apunten a optimizar la gestión de dicho sector. En primer lugar, por su dimensión macroeconómica, la AEE tiene un significativo impacto en el conjunto de las variables económicas y en la eficiencia empresarial global del país. Por lo tanto, lo que se haga o se deje de hacer en las empresas estatales incidirá no sólo en la calidad de su propia gestión sino en toda la economía. Este es, entonces, un tema prioritario para el gobierno.

En segundo lugar, el que las empresas estatales operen en casi todos los sectores económicos obliga a que la formulación de políticas para la AEE considere la enorme diversidad de las unidades a las cuales se busca afectar: reglas rígidas y uniformes para todas las empresas estatales generarían con seguridad un fracaso.

En tercer lugar, la alta concentración en unas pocas empresas de la importancia relativa al interior de la AEE sugiere que operando sobre esas empresas se puede lograr un impacto sig-

nificativo a nivel agregado, lo cual resulta atractivo en un contexto en el que se carece de recursos humanos para la gestión pública.

Asimismo, hay que tener en cuenta que los resultados de las más importantes reformas que se deben aplicar en la AEE recién darán resultados visibles en el mediano plazo. Ello no obstante, las acciones deben iniciarse de inmediato y tienen que contar, indispensablemente, con un sólido respaldo político al más alto nivel.

3. Problemas principales

La comprensión incorrecta de la naturaleza de la empresa estatal es una de las causas principales del modo distorsionado en que ésta opera en la economía peruana. La empresa estatal es un tipo de organización para la producción de bienes y servicios que tiene una naturaleza dual, toda vez que se trata de un híbrido, mezcla de institución del Gobierno Central y de empresa privada. Como **empresa**, debe desarrollar un comportamiento comercial para generar productos o servicios rigiéndose por los patrones que impone el mercado; en su condición de entidad **estatal**, está sujeta a objetivos gubernamentales y políticos.

Pese a que cada empresa estatal peruana tiene una problemática particular, es posible hallar una serie de problemas comunes a toda la AEE, los que si bien datan de hace ya tiempo, se agravaron sustancialmente en el periodo 1985-1990. El primero de ellos es la carencia de objetivos claros, precisos, coherentes, alcanzables, con un orden de prioridad, adecuadamente establecidos, concordantes con el plan económico que los engloba y con una delimitación clara entre objetivos empresariales y objetivos políticos. Esta carencia provoca que el Estado incurriera en una serie de actividades que normalmente no le corresponden, entrando a producir bienes o servicios sin garantizar criterios de eficiencia y descuidando su papel fundamental en la sociedad.

El segundo gran problema es la existencia de un marco institucional altamente deficiente para la tarea de vincular a las empresas esta-

tales con las diferentes organizaciones del gobierno. Ello ocasiona permanentes interferencias, una escasa coordinación y una excesiva demora en el proceso de toma de decisiones.

Un tercer problema es que el Estado no cuenta con un mecanismo de supervisión sobre sus empresas, mediante el cual se pueda lograr un balance óptimo entre el necesario **control** y la **autonomía** imprescindible para una gestión empresarial eficiente. Por ello, se asfixia la autonomía de las empresas estatales y, al mismo tiempo, el nivel de control **real** es insuficiente, pues se supervisa y controla procedimientos antes que resultados. Por esta razón, en la práctica resulta muy tenue la diferencia operativa entre una empresa estatal y una organización del Gobierno Central. Este problema adquiere matices especiales en la vinculación de las empresas estatales con la Contraloría General de la República, cuya fiscalización indiscriminada traba la normal operación de la empresa e induce a los gerentes de las empresas estatales a rehuir la toma de decisiones empresariales -que por su propia naturaleza conllevan riesgo.

Estas distorsiones son además estimuladas por un deficiente sistema de evaluación de gestión. En efecto, dicho sistema circunscribe la evaluación al cumplimiento de procedimientos establecidos con criterio burocrático, sin considerar la obtención de resultados de acuerdo a objetivos previamente determinados.

Por otro lado, existe una marcada interferencia política en las empresas estatales, que origina una elevada rotación de los cuadros directivos y gerenciales, dificultando así el diseño y la aplicación de un plan corporativo. Los funcionarios de las empresas del Estado suelen ser nombrados por sus vinculaciones políticas y no por sus calidades técnicas. Este manejo político-partidario provoca también que se contrate personal más allá de lo técnicamente recomendable, afectando la productividad de las empresas. Asimismo, son frecuentes los casos de corrupción motivados por esta distorsionada administración.

Sin embargo, el problema más apremiante en la AEE es la severa descapitalización que

hoy sufren las más importantes empresas estatales, a raíz del manejo de sus precios y tarifas durante el gobierno aprista, como parte de un esquema de subsidios indiscriminados para reprimir la inflación. Así, los precios reales de algunos productos se deterioraron hasta niveles exageradamente bajos, agravando la relación precio-costos en las principales empresas estatales.

Esa decisión política, por un lado, generó una grave distorsión de precios relativos en la economía; segundo, contribuyó a perfilar un entorno empresarial ineficiente, donde algunas empresas sobreviven por los subsidios provenientes de la política tarifaria; tercero, hizo que las empresas estatales recurran al Tesoro para financiar su gasto corriente (elevando la emisión primaria y por ende la inflación, que afecta principalmente a los más pobres); y, cuarto, redujo los gastos de capital de las empresas estatales, lo cual tendrá efectos muy serios en los próximos años, en especial en el área de los servicios públicos o en la posibilidad de respaldar un proceso de reactivación.

Al margen de los efectos nocivos a nivel macroeconómico de esta errada política de subsidio al consumidor, desde la perspectiva de las empresas estatales hubiera sido necesario el diseño de algún mecanismo de transferencia que las compensara del daño causado y garantizara su viabilidad empresarial. No obstante, la política de subsidios dejó de lado toda consideración respecto a la propia naturaleza de estas organizaciones.

4. La “remercadización”

En general, la evolución de las empresas estatales en el Perú ha estado signada por una paulatina insensibilización a las fuerzas de mercado en la toma de decisiones. Esto se refleja en la priorización del carácter **público** frente al **empresarial**, lo cual contradice la propia naturaleza de estas organizaciones, pues la decisión del Estado de intervenir en la economía mediante **empresas** implica una voluntad de actuar como un agente en el **mercado**.

Por ello, se debe revertir de inmediato dicha tendencia, enfatizando el carácter empre-

sarial de estas organizaciones. En ese sentido, la reforma de la AEE en el Perú debe apuntar a “remercadizar” sus operaciones, es decir, a reorientar las actividades de las empresas estatales hacia la búsqueda de una mayor eficiencia económica, utilizando al mercado como patrón de referencia en la toma de decisiones.

Dicha “remercadización” de las operaciones de las empresas estatales puede hacerse mediante un programa de **privatización**, entendido este concepto como un medio para incrementar la eficiencia, al interior de una amplia gama de posibilidades. Aunque la idea de privatización se suele asociar exclusivamente a la transferencia de propiedad del sector público hacia el privado, en realidad es un concepto más rico, enmarcado en el esfuerzo de fortalecer el papel del mercado en la economía. Esto se puede lograr privatizando el financiamiento a la producción de un bien o servicio (esto es, desplazándolo desde el subsidio fiscal hacia el cobro directo al usuario); privatizando la producción misma; transfiriendo propiedades al sector privado o retirando al sector público de ciertas actividades; y liberalizando la economía, reorientándola en general hacia el mercado.

Así, la privatización no debe ser entendida como un fin, sino como un medio para realizar una reestructuración de funciones entre el sector público y la actividad privada, que aproveche mejor las características intrínsecas de cada cual a fin de optimizar la producción de bienes y servicios en la economía. Esto se puede lograr, básicamente, de dos maneras: a través de cambios en la propiedad de las empresas, o mediante cambios en la forma en que las empresas conducen sus operaciones (ambos temas se desarrollan en las secciones 5 y 6, respectivamente, de este documento).

En ese sentido, la privatización es una política que puede adoptar una variedad de modalidades, entre las que se encuentra no sólo la venta de propiedad pública, sino también otras como la liquidación, la reasignación de los derechos de propiedad en un sector, o la disolución del carácter monopólico del Estado en una actividad económica. Asimismo, la privatización puede tomar la forma de venta de activos del

Estado o de sus empresas, o de inyección de capitales privados en una empresa estatal; puede también hacerse mediante la disminución del ritmo de crecimiento de la inversión del sector público -permitiendo así el incremento relativo de la del sector privado-, y hasta a través de la modificación de los patrones de gestión de una empresa estatal, haciéndolos proclives a las fuerzas del mercado.

Para que sean positivos los resultados de la privatización en el sentido amplio que se acaba de establecer, es imprescindible que esta política sea parte de un proceso de reforma general de la economía peruana, dirigido a alcanzar una mayor competitividad y a promover la eficiencia en la asignación de los recursos. Si se asume que la eficiencia en asignar recursos en una economía depende principalmente de la estructura de mercado antes que de la estructura de propiedad, resulta entonces necesario remover las restricciones al mercado; tomada la privatización sólo como una medida aislada, sus beneficios potenciales serán nulos.

Por ende, la privatización debe ser entendida como una reforma estructural de la economía para conducir, en el mediano plazo, a un reacomodo más eficiente de la asignación de funciones entre el sector público y la actividad privada. Es por ello que un programa de privatización debe seguir una secuencia que incluya un previo proceso de estabilización, reducción de regulaciones y liberalización, luego de lo cual la política de privatización misma podrá aplicarse más fluidamente.

5. Privatización de la propiedad

La transferencia de propiedad del sector público al privado exige, en primer lugar, establecer con precisión el objetivo que el gobierno quiere conseguir con dicha política. En función a dicho objetivo se podrá determinar no sólo las empresas a ser incluidas en el programa de privatización sino la propia estrategia general a seguir.

Existen múltiples propósitos por los cuales un gobierno puede optar por esta política.

Entre ellos están el mejorar las finanzas públicas, ofrecer oportunidades para el desarrollo del sector privado, difundir la propiedad empresarial, responder a creencias ideológicas, reducir la carga administrativa en el sector público, reducir la interferencia política en las decisiones empresariales, etc.

En el contexto peruano, y en el marco de una reforma de la AEE que siga la dirección sugerida en este documento, el propósito fundamental de un programa de privatización de la propiedad de las empresas estatales debe ser contribuir a una mayor eficiencia en la producción de los bienes y servicios que actualmente tiene a su cargo la AEE. Por ello, la conveniencia de la privatización de la propiedad debe ser evaluada en términos de su efecto sobre la eficiencia económica.

En el Perú se viene discutiendo e intentando aplicar la privatización de la propiedad de las empresas estatales desde hace poco más de una década. Sin embargo, salvo algunas experiencias aisladas -como la del sector pesquero a fines de los setenta-, hasta el presente no se ha emprendido un programa coherente de transferencia de propiedad pública orientado a generar una reestructuración institucional entre los sectores público y privado, para producir más eficientemente los bienes y servicios.

5.1 Obstáculos a la transferencia de propiedad estatal

La aplicación correcta de un programa de transferencia de propiedad del sector público al privado obliga a identificar, previamente, los principales obstáculos que su aplicación enfrentará en el contexto específico de la economía peruana.

En primera instancia, no contar con un mercado de capitales desarrollado obstaculiza la utilización de la Bolsa de Valores como una alternativa rápida y transparente para transferir empresas al sector privado. Tampoco se cuenta con instrumentos apropiados para una amplia difusión de la propiedad empresarial. Adicionalmente, un contexto como el actual, donde se efectúa un severo ajuste de los desequilibrios

macroeconómicos, puede resultar poco propicio para emprender un programa de privatización de la propiedad a gran escala, pues los eventuales compradores tienen una serie de usos alternativos para sus fondos, en los cuales la compra de empresas puede tener una prioridad bastante baja.

Por otro lado, si bien un programa de privatización bien ejecutado y acompañado de otras reformas en la economía mejorará la productividad y la competitividad en el mediano plazo, en el corto plazo puede distraer la generación de inversión fresca, orientada al crecimiento del *stock* de capital. Esto sucederá si el sector privado prefiere destinar sus fondos para inversión a la adquisición de propiedad estatal -que, aun con problemas de eficiencia, ya está funcionando- en lugar de iniciar nuevos proyectos, afectando así las posibilidades de crecimiento futuro de la economía. Por esta razón, un programa de transferencia debe ser coordinado con las autoridades encargadas del manejo macroeconómico.

Adicionalmente, el que los mecanismos para canalizar el ahorro de los sectores menos pudientes -fondos de pensiones, fondos mutuales, esquemas de seguros, etc.- tengan un desarrollo muy rudimentario en el país, crea el peligro de que un programa de privatización concentre aun más la propiedad, fortalezca los monopolios y oligopolios en una determinada actividad, y refuerce los lazos entre el sector financiero y el industrial. Ello puede generar una inadecuada asignación de recursos, afectando el objetivo central del gobierno en materia económica: la promoción de la competencia y la eficiencia. Por esta razón, todo programa de privatización debe ir necesariamente acompañado de un conjunto de normas legales para el control de las estructuras monopólicas y oligopólicas, así como para la promoción y desarrollo del mercado de valores.

También existen restricciones políticas. El tema de la privatización de las empresas estatales peruanas ha provocado intensas polémicas, especialmente en relación a la desnacionalización de activos públicos. Por ello, las reformas que se emprendan en este terreno demandarán

un gran esfuerzo de persuasión política, distrayendo otras preocupaciones de la agenda gubernamental. Los inconvenientes políticos de aplicar una política de privatización se complican aun más si, como sería necesario, se recurriera a la inversión extranjera.

Otro obstáculo de carácter político lo genera la incertidumbre del entorno general peruano y su efecto sobre la voluntad de los inversionistas privados -nacionales y extranjeros- de comprometer sus recursos en propiedad empresarial. Evidentemente, el alto riesgo que implica invertir en el Perú obliga a una serie de concesiones al inversionista, que pueden suscitar la oposición de varios sectores políticos.

Sin embargo, el mayor obstáculo político a la privatización radica en los agentes directamente involucrados en los beneficios, reales o potenciales, que ofrece una empresa estatal. Es el caso de los sindicatos de las propias empresas, que temen una reducción en el nivel de empleo -tema álgido porque muchas empresas estatales están en situación de sobreempleo-; de las propias gerencias, que podrían no estar interesadas en ofrecer información (factor clave en una privatización) y colaborar en un proceso en el que a la larga podrían ser removidos de sus cargos; y de los clientes o proveedores de las empresas a privatizar, que ya cuentan con lazos comerciales bien establecidos. Todos estos sectores podrían ejercer una presión considerable, oponiéndose a la venta de las empresas con las cuales están involucrados.

Por otro lado, también existen algunas restricciones legales a la transferencia de propiedad estatal al sector privado. La aplicación de un programa de venta de empresas estatales exige, en primer lugar, modificar la ley de la Actividad Empresarial del Estado en lo referido a las normas que autorizan la venta parcial o total de las empresas. En segundo lugar, se debe modificar la Ley de Bases de la Regionalización. Actualmente, la transferencia de una empresa inscrita en este ámbito debe ser autorizada por la Asamblea Regional mediante una Ley Regional, lo que puede llegar a obstaculizar la aplicación tanto de un programa de privatización de la propiedad como de un programa coherente de

rehabilitación de las empresas estatales; este factor, además, puede incrementar la politización de dichas empresas. Finalmente, es necesario establecer normas y procedimientos especiales para inscribir acciones en la Bolsa de Valores, toda vez que la mayor parte de las empresas estatales no cumplen actualmente los requisitos precisados por la CONASEV.

La revisión de la experiencia internacional en materia de privatización muestra que la capacidad administrativa para manejar un programa de esta tipo suele ser uno de los problemas centrales. En primer lugar, se debe escoger o diseñar la institución que va a administrar el programa. Esta debe tener un esquema organizacional que ofrezca centralización en la toma de decisiones, simplicidad, flexibilidad, rapidez y transparencia. En el Perú esta responsabilidad puede ser encargada a CONADE -lo que exige de tener que crear una nueva institución. Para ello, CONADE debe contar con un mandato claro y con el respaldo político del propio Presidente de la República y del Primer Ministro. Sin embargo, para poder asumir esta función, CONADE debe potenciar sustancialmente su actual capacidad.

Asimismo, se debe precisar el carácter del esquema de toma de decisiones para proceder a la privatización. En ese sentido, CONADE debería coordinar y supervisar el proceso, actuando como secretaría ejecutiva de una Comisión Nacional de Privatización que incluya a organizaciones públicas cuya participación sea necesaria: el MEF, el BCR, el Banco de la Nación, la CONASEV, los ministerios de la producción (en el caso de empresas ligadas a su actividad), etc.

También es importante establecer cómo se financiará la privatización costos legales, consultoría económica y de inversión y, lo que es crucial, la rehabilitación de la empresa para ponerla en capacidad de ser vendida. A ello puede contribuir la creación de un fondo por el cual los ingresos provenientes de la privatización de las primeras empresas cubran los costos de vender las siguientes.

5.2. Estrategia general

Pese a los previsibles obstáculos a la aplicación de un programa de privatización de la

propiedad de las empresas estatales, éstos pueden superarse mediante una adecuada planificación, que minimice las posibilidades de fracaso. A continuación se esbozan los principales lineamientos que deben guiar una estrategia general de transferencia de propiedad pública al sector privado.

a) El primer paso debe ser lograr una adecuada base política que respalde el proceso, reflejada en el compromiso y la voluntad política del gobierno para ponerla en práctica.

b) En segundo lugar, y puesto que se trata de un tema cuya discusión política ha sido muy tratinada en el pasado, se debe promover un amplio debate público que centre la discusión en los beneficios y costos económicos, desviándolo del tratamiento meramente político. Es vital para el proceso de privatización lograr el respaldo de la opinión pública, que puede convertirse en uno de sus principales impulsores. Al respecto, las encuestas realizadas en los últimos tiempos reflejan que la opinión pública peruana tiene una percepción moderadamente positiva con respecto a la privatización.

c) Posteriormente, es necesario enmarcar el lanzamiento del programa de privatización en un esquema global de reforma de la economía peruana. Tal reforma debe apuntar a generar un entorno en el cual el mercado sea el principal criterio para asignar recursos y en el cual se promueva la competitividad y la eficiencia.

d) Una vez definido el entorno macroeconómico global, se debe establecer un programa general de reforma de la AEE -parte del cual será el programa de privatización- que defina el papel de la empresa estatal en la economía. El mismo debe considerar las distintas posibilidades de acción en relación a los problemas de las empresas estatales, evitando posiciones dogmáticas. Para ello, se debe diseñar un plan de privatización que ofrezca lineamientos generales que se puedan adecuar a las condiciones particulares de cada empresa. No existe una opción ni un método ideal, ni los ejemplos de otros países son perfectamente adaptables a la realidad peruana. Cada empresa requerirá de un tratamiento particular.

e) Luego será necesario precisar qué entidad gubernamental se encargará de ejecutar las acciones de privatización. Se debe evitar crear nuevas instituciones; por ello, se considera necesario el fortalecimiento de CONADE, con miras a convertirla en el órgano conductor del proceso de privatización. El Presidente de CONADE debe ser el representante político del programa.

f) Acto seguido se deben llevar a cabo las acciones previas a la privatización misma, necesarias para iniciar el proceso. En concreto, se debe alinear las operaciones de las empresas estatales de manera que sean más próximas al mercado, realizar los ajustes contables necesarios y superar los trabas legales que existieran.

g) Luego se deben identificar las empresas a ser vendidas, liquidadas o transformadas, así como el orden en que ello debe ocurrir. Los siguientes criterios pueden ser útiles:

— Si las empresas, por sus objetivos, no son compatibles con una estructura empresarial, se las debe liquidar o transferir al gobierno central, regional o municipal.

— Si las empresas no son viables económicamente y su operación no tiene una justificación para el país o resulta perjudicial para el accionista, es necesario liquidarlas.

— Si las empresas pueden ser económicamente viables luego de un programa de reestructuración, hay que propugnar dicha operación para luego poder proceder a la venta. Como parte de dicha reestructuración se puede vender algunos de los activos o transferir algunas de las actividades de la empresa e, incluso, se puede recurrir a la modalidad de *leasing* con agentes del sector privado.

— Los proyectos aún no maduros, como en el caso de las actividades que arrojan flujos financieros negativos porque se encuentran en etapas preliminares de inversión, pueden ser vendidos o recibir una inyección de capitales privados para acelerar su desarrollo y promover *joint-ventures*.

Adicionalmente, en tanto sea posible, se debe proceder al fraccionamiento de las actividades de algunas empresas estatales, lo que permitirá reestructurar sus operaciones, agilizar el proceso de venta e iniciar su privatización. Esto es recomendable dado que existen ciertas empresas que, de otro modo, no podrían ser privatizadas.

Con las demás empresas se debe diseñar un programa de transferencia ordenado en el tiempo que, en muchos casos, requerirá de una etapa de rehabilitación previa a la venta. Esta etapa de rehabilitación debe enmarcarse en el concepto de privatización de la gestión, cuyos ejes centrales se exponen en la sección 6 de este documento.

Al respecto, cabe hacer notar que las políticas que se sugieren tienen como **escenario objetivo** una situación donde el Estado concentre sus escasos recursos en el cumplimiento de sus tareas fundamentales, sin distraerlos en actividades que pueden ser conducidas más eficientemente por el sector privado. En ese sentido, se postula que cualquier empresa estatal peruana, con muy pocas excepciones, podría ser transferida al sector privado. Sin embargo, este postulado debe ser entendido como una **situación ideal**, factible sólo en el muy largo plazo.

Acciones como las reseñadas pueden tomar entre dos y tres años. En ese lapso se debe avanzar con las empresas asimilables a los criterios antes señalados. Asimismo, se puede avanzar ofreciendo las empresas pequeñas o de fácil venta, lo que permitirá al gobierno generar un entorno favorable para la privatización y ganar experiencia en este tipo de operaciones. Probablemente también convenga en ese período proceder a privatizar la propiedad de unas pocas empresas estatales de dimensión significativa, para dar señales muy claras de un programa más ambicioso en el futuro. Es importante para el desarrollo del programa de privatización que las experiencias iniciales sean exitosas; de lo contrario, todo el programa estaría en riesgo.

Se espera que paralelamente se haya consolidado el objetivo de estabilizar la econo-

mía, se haya creado un entorno macroeconómico que dé confianza y que promueva la inversión, se hayan diseñado formas de ahorro que permitan la difusión masiva de la propiedad, y se hayan rehabilitado las principales empresas estatales. Asimismo, deben haber avances considerables en materia de liberalización y reducción de regulaciones en la economía. Sólo así se podrá iniciar la privatización en mayor escala.

h) Otro punto central en el diseño de la estrategia de privatización es la elección de las modalidades a utilizar. Según el Banco Mundial (1988), los métodos de privatización más comunes son:

la oferta pública de acciones,
la venta privada de acciones,
la inyección de nueva inversión privada,
la venta de activos del gobierno o de la empresa,
la reorganización de la empresa y su transformación en varias entidades separadas (o en una sociedad de cartera o *holding* y varias subsidiarias),
la compra de la empresa por la gerencia y/o los empleados, y
el *leasing* o contrato de gerencia.

La selección del método debe ser analizada a la luz de cada caso específico, requiriéndose un alto grado de creatividad. El Banco Mundial (1988) ha determinado que la elección de la modalidad para cada situación debe hacerse de acuerdo a:

Los objetivos del gobierno,
la forma organizacional de la empresa,
la situación financiera y el desempeño pasado de la empresa,
las características del sector económico en que opera ésta,
las posibilidades de movilizar recursos del sector privado,
el grado de desarrollo del mercado de capitales, y
los factores socio-políticos.

Se debe recurrir, en tanto sea posible, a la Bolsa de Valores, por su transparencia y porque evita prolongados estudios de valorización. En

el corto plazo, sin embargo, esta vía no es realista por su escaso desarrollo. Por ello, se debe recurrir a procedimientos bastante simples de oferta pública, que ofrezcan condiciones similares para cualquier postor.

i) En cuanto a la identificación de los compradores potenciales, en principio es deseable considerar todas las posibilidades -accionariado difundido, los propios trabajadores de la empresa, inversionistas locales o extranjeros, etc. Sin embargo, el gobierno debe tomar ciertas precauciones para evitar que la privatización conduzca a una mayor concentración de la propiedad, estableciendo, por ejemplo, topes máximos para la inversión que un solo grupo puede hacer en una empresa o sector. Asimismo, al seleccionar el comprador el gobierno debe preocuparse de que éste ofrezca condiciones que eleven la eficiencia luego de la privatización; de otro modo, ésta perdería sentido.

j) Finalmente, es importante detenerse en el tema de la valorización de las empresas a ser transferidas. Las recomendaciones más comunes sobre el particular son las de no perder tiempo en prolongados estudios técnicos, sino determinar el precio en base a métodos simples, dejando que el mercado determine el valor de la transacción mediante un proceso abierto de subasta y/o a través de la colocación en la Bolsa de Valores.

5.3. Expectativas de la privatización de la propiedad

La experiencia en procesos de privatización de países con un punto de partida similar al del Perú puede ser una buena muestra del grado de avance que se puede lograr con la aplicación de un programa de privatización de la propiedad. Chile, un caso considerado exitoso, logró transferir anualmente al sector privado, entre 1974 y 1985, propiedad empresarial por un valor equivalente a 0.71% del PBI. En el caso peruano, esto equivaldría a que se transfiera a la empresa privada la obligación de producir bienes y servicios por cerca de US\$200 millones.

Sin embargo, el éxito de la privatización no debe ser evaluado según el número de em-

presas vendidas, el porcentaje del PBI transferido o el monto recaudado por la venta. En cualquier caso, el éxito debe ser evaluado en función de su contribución a la mejora de los niveles de eficiencia y competencia en la sociedad.

Todo lo anterior sugiere que la transferencia de propiedad de las empresas estatales es un proceso que debe encararse con una perspectiva de largo plazo y como un hecho irreversible. Por más éxito que tenga un programa de privatización, es indudable que al menos en el mediano plazo no será posible transferir al sector privado toda la AEE; la experiencia internacional indica que los procesos de privatización son lentos y complicados. Por ello, preocuparse únicamente de las empresas que se van a vender y olvidarse del significativo grupo que sin duda permanecerá en manos del Estado, sería un grave error.

Asimismo, es importante considerar que la transferencia de propiedad pública al sector privado; aunque deseable, no es la panacea para resolver los múltiples problemas de las empresas del Estado, al menos en el corto plazo. Por ello, es importante tener en cuenta que la privatización es un concepto amplio, y que la transferencia de la propiedad de las empresas estatales es sólo una manera de aplicarlo. Incluso es posible que, en algunos casos, no sea lo más conveniente (al menos en el corto plazo); por el contrario, muchas veces los beneficios buscados mediante la privatización se pueden alcanzar sencilla y rápidamente sin transferir la propiedad.

6. Privatización de la gestión

El objetivo central de esta segunda línea de política es que las empresas estatales operen según un esquema que permita una mayor exposición a la competencia, una adecuada articulación con el sector público, y el incremento de los niveles de autonomía administrativa y financiera. En general, se trata de que la gestión de las empresas estatales sea más cercana a la noción de **gestión empresarial**. Ello exige modificar la relación de las empresas estatales con

el mercado, por un lado, y con el gobierno, por el otro.

Para alterar la relación de las empresas estatales con el mercado se deben aplicar políticas que eleven sustancialmente el grado de competencia de dichas empresas, tanto mediante la modificación directa de la operación de éstas, como a través de la reforma del entorno en el cual operan. Esto último es crucial, toda vez que las reformas para acercar la gestión de las empresas estatales al mercado no tendrán éxito si no se reformula paralelamente el entorno económico. Al mismo tiempo y dada la significativa presencia macroeconómica de la AEE, las reformas en las empresas estatales también son decisivas para alcanzar el objetivo señalado. Por ello, la reforma de la AEE es crítica para el conjunto de reformas en la economía. Entre las medidas para acercar la operación de las empresas a una situación más competitiva y eficiente, se deben considerar las siguientes:

Despolitizar el establecimiento de los precios y tarifas de los bienes y servicios generados por las empresas estatales, para que dichos precios reflejen la escasez relativa e impidan la descapitalización de las empresas, evitando así que éstas tengan que recurrir al Tesoro para financiarse.

Promover la competencia, eliminando toda discriminación en favor de la empresa estatal (crédito preferencial, prácticas monopólicas u oligopólicas, condonación de tributos o mercados cautivos en el propio sector público). En general, se debe eliminar todo privilegio, de manera que la empresa del Estado enfrente los mismos riesgos que cualquier empresa privada.

En materia financiera, se debe obligar a que las empresas del Estado compitan por fondos en un mercado de capitales libre. Sin embargo, la transición hacia dicha situación exigirá, en algunos casos, reestructurar las deudas de las empresas estatales e inyectar capitales, proceso en el cual también se debe promover la intervención del sector privado. La inyección

de capitales provenientes del Estado debe ser excepcional y ocurrir estrictamente según los objetivos centrales del gobierno, pero previamente se deberá asegurar la viabilidad económica y financiera de la empresa. También es necesario que la gestión de las empresas estatales, como en la empresa privada, considere que existe el riesgo de quiebra.

En materia laboral, las políticas para las empresas estatales deben acercarse a las que rigen en el sector privado, en lugar de las pautas rígidas y burocráticas establecidas para la administración pública. Luego, es importante racionalizar el sistema remunerativo y crear un ambiente laboral que garantice la independencia frente a los sucesos políticos; asimismo, deberán solucionarse los casos de sobreempleo. Estas acciones deben aplicarse en el marco de una reforma estructural orientada a flexibilizar el mercado laboral peruano.

Por otro lado, para modificar la relación de las empresas estatales con el gobierno, se deben aplicar reformas de carácter institucional, que incorporen apropiadamente los conceptos de control y autonomía en la relación entre el sector público y las empresas estatales. Entre las principales medidas para lograr este propósito están las siguientes:

Precisar los objetivos de las empresas estatales, cuidando que éstos no atenten contra una estructura empresarial eficiente; es imprescindible que los objetivos puedan ser plasmados en metas cuantificables y controlables. Este primer componente de la reforma debe llevar a poder evaluar la real viabilidad económica y financiera de la empresa.

Avanzar hacia una mayor autonomía en la gestión empresarial estatal, en base a objetivos cuantificables claramente establecidos. Ello exige la reducción drástica del actual conjunto de dispositivos legales y trámites burocráticos, que restan autonomía al manejo de una empresa estatal.

Paralelamente, debe reformularse el esquema de control de modo que premie resultados antes que el mero cumplimiento de procedimientos. En las empresas más proclives a la competencia, el control debe ser flexible; en cambio, en las empresas en proceso de rehabilitación con apoyo financiero del gobierno, el control debe ser sumamente estricto.

Un mecanismo institucional que puede permitir la aplicación de las anteriores medidas es el contrato de gestión entre la empresa estatal y el Gobierno Central. Este contrato de gestión está basado en el establecimiento de un conjunto de objetivos de resultados y eficiencia, cuantificables y controlables, que la empresa debe alcanzar, y de una serie de compromisos que el gobierno asume en función de los objetivos establecidos.

7. Hacia un nuevo papel del Estado

El conjunto de recomendaciones resumidas en este documento pretende contribuir a que el Estado peruano redefina su papel en la sociedad. En el Perú, el Estado se ha convertido en una organización incapaz no sólo de cumplir sus objetivos básicos sino, frecuentemente, en un obstáculo para el logro de una mayor eficiencia social. Ello se traduce en un sentimiento de desconfianza de la población hacia las instituciones públicas y el Estado en general. La superación de este problema requiere que el Estado sea redimensionado y reformule su función, de manera que se convierta en un efectivo agente promotor del desarrollo.

No se trata, entonces, de convertir al Estado peruano en un ente pasivo en la economía. Ello sería inconveniente en una situación en la que se requiere urgentemente mejorar la calidad de vida de los peruanos -especialmente de los más pobres- y promover una más justa distribución de la riqueza y de las oportunidades. De lo que se trata es de modificar la naturaleza de su intervención, para que recupere su capacidad soberana de establecer reglas en el sistema económico que efectivamente promuevan un desarrollo fundamentado en principios de justicia social.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ RODRICH, Augusto.

- 1985a **Los Objetivos de las Empresas Estatales**. Lima: Fundación Friedrich Ebert.
- 1985b “La Actividad Empresarial del Estado en el Perú”. **Apuntes** No. 16, Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Lima.
- 1986 “Rol del Estado y la Empresa Estatal en América Latina”. **Finanzas Públicas** No. 2, Año II, marzo.
- 1988 “¿Qué hacer con las empresas estatales en el Perú?”. En: Alvarez Rodrich, Augusto y otros, **La Urgencia del Cambio: Propuestas de Política Económica**. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

APOYO

- 1988 **Informe de Opinión**, Lima (febrero).
- 1989a **Informe de Opinión**, Lima, (mayo).
- 1989b **Informe de Opinión**, Lima, (agosto).
- 1989c **Informe de Opinión**, Lima, (diciembre).

AUSTIN, James E.

- 1985 “Autonomy Revisited”. **Public Enterprise**, Vol. 5, No. 3.

AUSTIN, James E. , Lawrence H. WORTZEL y John F. COBURN

- 1986 “Privatizing State-Owned Enterprises: Hopes and Realities”. **The Columbia Journal of World Business**, Vol. XXI, No. 3, (otoño).

AYUB, Mahmood A. y Sven O. HEGSTAD

- 1986 **Public Industrial Enterprises: Determinants of Performance**. Washington: Banco Mundial, Industry and Finance Series, Vol. 17.

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU

- 1989 **Perú: Compendio Estadístico del Sector Público no Financiero**, Lima, (abril).

BANCO MUNDIAL

- 1982 **Peru: The Management and Sale of State-owned Enterprises**. Washington.
- 1988 **Peru: Policies to Stop Hyperinflation and Initiate Economic Recovery**. Reporte No. 7460-PE, Washington.

BERG, Elliot

- 1985 “Divestiture of State-Owned Enterprises in LDC’s”, borrador para discusión, (mimeo).
- 1987 “Privatización: Desarrollo de un Enfoque Pragmático”. **Perspectivas Económicas** No. 1987/1, pp. 6-11.

BONEO, Horacio

1981 **Political Regimes and Public Enterprises**. Austin, Texas: Office for Public Sector Studies, Institute of Latin American Studies, Technical Papers Series No. 31, The University of Texas at Austin.

s/f "Some Preliminary Thoughts on Privatization", Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires (mimeo).

BRANCH, Brian Lee

1981 "Change and Continuity in the Peruvian Public Sector", The University of Texas at Austin, Tesis no publicada.

CARLISLE, Anthony

1988 "Marketing Privatization". En: Butler, Eamonn (editor), **The Mechanics of Privatization**. Londres: The Adam Smith Institute.

CANDOY-SEKSE, Rebecca

1988 **Techniques of Privatization of State-Owned Enterprises, Volume III, Inventory of Country Experience and Reference Materials**. Washington, Banco Mundial, World Bank Technical Paper No. 90.

CHOKSI, Armeane

1979 **State Intervention in the Industrialization of Developing Countries: Selected Issues**. Washington: World Bank Staff Working Paper No. 341.

COBURN, John F. y Lawrence H. WORTZEL

1986 "The Problem of Public Enterprise in Developing Countries: Is Privatization the Solution?". En: Glade, William P. , **State Shrinking: A Comparative Inquiry into Privatization**. Austin: Office for Public Sector Studies, Institute of Latin American Studies, The University of Texas at Austin.

CONFIEP,

1989 **Informe Final**. Lima, Comité de Empresas Públicas y Privatación, (setiembre), (mimeo).

COMISION MULTISECTORIAL

1977 "Primer Informe sobre Normas Operativas para Agilizar la Actividad Empresarial del Estado", R. M. No. 0190-76-PM/ONAJ. (mimeo)

CONADE

1982 Memoria

1989 "Clasificación de Empresas Estatales no Financieras", Informe No. DAEF-015/89, (mayo), (mimeo).

1990 "Cartera de Empresas Estatales no Financieras de la AEE". Gerencia de Desarrollo Empresarial, Departamento de Planeamiento (agosto) (mimeo).

D'BROT DE CASTAÑEDA, Carmela

1990 "Si la burocracia continúa con sueldos excesivos el programa económico se viene a pique" (Entrevista a Mario Pasco). Expreso, 4 de noviembre.

FEIGENBAUM, Harvey B.

1985 **The Politics of Public Enterprise**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

GALAL, Ahmed.

- 1989 "Institutional Framework for Efficient and Sustainable Restructuring of State-Owned Enterprises". *Public Enterprise*, Vol. 9, No. 2, (junio).

GILLIS, Malcolm, Glenn JENKINS y Donald R. LESSARD

1982. "Public Enterprise Finance: Toward a Synthesis". En: Jones, Leroy (editor), **Public Enterprise in Less-developed Countries**. Nueva York, Cambridge University Press.

GLADE, William P.

- 1983 **The Privatization and Denationalization of Public Enterprises**. Bombay y Londres: N. M. Tripathi Private Ltd. y Frank Cass and Co.

- 1986 "State Shrinking: Problems and Prospects". En: Glade, William P., **State Shrinking: A Comparative Inquiry into Privatization**. Austin: Office for Public Sector Studies, Institute of Latin American Studies, The University of Texas at Austin.

GRAY, Clive S.

- 1984 "Toward a Conceptual Framework for Macroeconomic Evaluation of Public Enterprise Performance in Mixed Economies". En: Floyd, Robert H., Gray, Clive S. y Short, R. P. **Public Enterprise in Mixed Economies: Some Macroeconomic Aspects**. Washington: Fondo Monetario Internacional.

HEALD, David.

- 1985 "Privatization Policies, Methods and Procedures", documento presentado en la conferencia por el Asian Development Bank en Manila, Filipinas (31 de enero-1 de febrero).

HEMMINS, Richard y Ali M. MANSOOR

- 1988 **Privatization and Public Enterprises**. Washington: Fondo Monetario Internacional, Occasional Paper No. 56.

HUNT, Shane

- 1975 "Direct Foreign Investment in Peru: New Rules for an Old Game". En: Lowenthal, Abraham (editor), **The Peruvian Experiment**. Princeton: Princeton University Press.

JONES, Leroy

- 1975 **Public Enterprise and Economic Development: The Korean Case**. Seoul: Korean Development Institute.

- 1980 "Debt/Equity Ratios in Public Enterprise: Normative Theory, Positive Practice and Prescription Reforms", (mimeo), documento presentado en la conferencia sobre el tema en Ljubljana, Yugoslavia, (octubre).

- 1981 "Towards a Performance Evaluation Methodology for Public Enterprises: With Special Reference to Pakistan", documento preparado para la conferencia sobre el tema en Islamabad, Pakistán, (noviembre), (mimeo).

- 1985 "Public Enterprises for Whom? Perverse Distributional Consequences of Public Operational Decisions". **Economic Development and Cultural Changes**, Vol. 33, (enero).

JONES, Leroy y Edward S. MASON

- 1982 "Role of economic factors in determining the size and structure of the publicenterprise sector

in less-developed countries with mixed economies". En: Jones, Leroy (editor), **Public Enterprise in Less-developed Countries**. Nueva York: Cambridge University Press.

JONES, Leroy e Ingo VOELSANG

1983 **The Effects of Markets on Public Enterprises; and Vice Versa**. Ljubljana: International Center for Public Enterprise, Monograph Series No. 7.

KIRKPATRICK, C. H.

1984 "Business Behaviour in the Public Sector". En: Kirkpatrick, C. H., Lee, N. y Nixon, F. I., **Industrial Structure and Policy in Less Developed Countries**. Londres: George Allen & Unwin (Publishers).

MALLON, Richard D.

1982 "Public Enterprise versus other methods of state intervention as instruments of redistribution policy: the Malaysian experience". En: Jones, Leroy (editor), **Public Enterprise in Lessdeveloped Countries**. Nueva York: Cambridge University Press.

MARSHALL, Jorge

1986 "Economic Privatization: Lessons from the Chilean Experience". En: Glade, William P., **State Shrinking: A Comparative Inquiry into Privatization**. Austin: Office for Public Sector Studies, Institute of Latin American Studies, The University of Texas at Austin.

MINISTERIO DE PESQUERIA

s/f. **Pesquería**. Lima

MUSGRAVE, Richard A. y Peggy B. MUSGRAVE

1984 **Public Finance in Theory and Practlce**. Nueva York: McGraw Hill.

NANKANI, Helen

1988 **Techniques of Privatization of StateOwned Enterprises, Volume II: Selected Country Case Studles**. Washington, Banco Mundial, World Bank Technical Paper No. 89.

1990 "Las Lecciones del Proceso de Privatización en los Países en Desarrollo". **Finanzas y Desarrollo**, (marzo).

NELLIS, John

1989 **Contract Plans and Public Enterprise Performance**. Washington: World Bank Discussion Paper No. 48.

ORTIZ DE ZEVALLOS, Felipe

1986 "Peru: An Insider's View". En: Glade, William P. (editor), **State Shrinking: A Comparative Inquiry into Privatization**. Austin: Office for Public Sector Studies, Institute of Latín American Studies, The University of Texas at Austin.

PALOMINO, José

1987 "Problemática de la Actividad Empresarial del Estado en el Perú, exposición del Presidente de CONADE". En: **La Actividad Empresarial del Estado en el Perú**. Lima: Fundación Friedrich Ebert.

RIECKEN, Richard

1986 "Políticas para Promover la Privatización, Entrevista con Pedro Pablo Kuczynski". **Perspectivas Económicas**, Washington, 1986/4.

SECRETARIAT FOR CONTROL OF STATE ENTERPRISES (SEST)

- 1981 "State Enterprises in Brasil and the Control of the SEST", Presidencia de la República del Brasil (mimeo).

SHIRLEY, Mary M.

- 1983 **Managing State-Owned Enterprises**. Washington: Banco Mundial, World Bank Staff Working Papers No. 577 y Management and Development Series No. 4.
- 1989 **The Reform of State-Owned Enterprises: Lessons from World Bank Lending**. Washington: Policy and Research Series No. 4, Country Economics Department.

SHORT, R. P.

- 1984 "The Role of Public Enterprises: An International Comparison". En: Floyd, Robert H., Gray, Clive S. y Short, R. P. **Public Enterprise in Mixed Economies: Some Macroeconomic Aspects**. Washington: Fondo Monetario Internacional.

VERNON, Raymond

- 1985 "Eclipse of the State-Owned Enterprises: Causes and Consequences", Cambridge, (noviembre), (mimeo).

VUYLSTEKE, Charles

- 1988 **Techniques of Privatization of State-Owned Enterprises. Vol. 1, Methods and Implementation**. Washington: The World Bank, Technical Papers 88.