Contabilidad y negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas

año 1, número 2
noviembre 2006

FONDO EDITORIAL
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. 90 AÑOS

CONTENIDO

EDITORIAL 5

ACTUALIDAD CONTABLE

La esencia económica sobre la forma en el registro de los instrumentos financieros 7
María Luz Ríos

COSTOS

Control de pérdidas en las empresas 11
Graciela Marín

AUDITORÍA

Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas 16
Óscar Falconí

Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría 21
Dante Torres

CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL

El Sistema Nacional de Contabilidad en el Perú 26
Yorllelina Márquez Farfán

ADMINISTRACIÓN

Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales 30
Jorge García

Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional 36
Luis Lazo

El mapeo del flujo de valor
Luis Pérez Beteta 41

Estamos finalizando el 2006 y, en este primer año, les presentamos con satisfacción nuestro segundo número de *Contabilidad y negocios*. Estamos seguros de haber alcanzado nuestros objetivos principales, como eran incentivar a algunos docentes del Departamento Académico de Ciencias Administrativas para que incursionen en la producción de artículos de su especialidad y lograr que otros profesores que ya se habían iniciado en esta actividad con anterioridad compartan sus experiencias y habilidades con todos los docentes, autoridades y alumnos de nuestra comunidad académica a través de estas páginas.

Esperamos que en el 2007 nuestra labor comience a rendir nuevos frutos al ver incrementada la producción intelectual de todos los que conformamos el Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Como docentes universitarios, nuestra labor no debería restringirse exclusivamente a las aulas ni al ejercicio de la profesión, sino que también debe estar encaminada a la investigación y al enriquecimiento de esta disciplina mediante la producción original y creativa de artículos y textos académicos. *Contabilidad y negocios* es el medio que hemos abierto para difundir los resultados de los trabajos de nuestros profesores. Y dependerá, recordemos, de nosotros y de nuestro trabajo intelectual la continuidad de la revista: sin investigación, sin producción, cualquier disciplina se extinguiría por innecesaria. Creemos, pues, que la nuestra goza de plena vitalidad, como lo demuestra este nuevo número. Así, esperamos que en un futuro próximo podamos contar con un mayor número de colaboraciones para poder ofrecer un más amplio abanico de temas para nuestros lectores.

En este segundo número, el contenido de la revista ha sido clasificado en cinco secciones: Actualidad Contable, Costos, Auditoría, Contabilidad Gubernamental y Administración.

La sección de Actualidad Contable incluye un artículo relacionado con la preparación y presentación de los estados financieros. En él, la autora centra su análisis en la forma de registrar y presentar los instrumentos financieros en dichos estados. Asimismo, resalta la prevalencia de la sustancia económica sobre la forma legal para efectos de su registro y presentación al analizar si una partida cumple con la definición de activo, pasivo o patrimonio.

La segunda sección, Costos, presenta un artículo que tiene como finalidad analizar la forma de registrar y presentar las pérdidas en los procesos realizados para la elaboración de un producto o servicio, sea que se originen de forma natural o por descuido o ineficiencia. Se plantea por qué es importante saber distinguir su origen para lograr optimizar los resultados tanto financieros como económicos en las organizaciones.

La sección de Auditoria nos aporta dos temas de actualidad: el primer artículo de esta sección está referido a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en el que se realza su plena vigencia y se

explica cómo su actualización guarda relación con los cambios que se presentan en la comunidad de los negocios globalizados. El segundo artículo comprende un análisis sobre el tema del Buen Gobierno, para lo cual el autor presenta una descripción sobre sus orígenes, objetivos y funciones, así como la relación que el tema tiene con la gestión de riesgos y el control interno en las organizaciones.

La cuarta sección está dedicada al tema de la Contabilidad Gubernamental, en el cual la autora nos presenta un análisis comparado sobre el Sistema Nacional de Contabilidad vigente en el Perú. Para ello, se remonta al inicio de su vigencia y expone sus objetivos, las características de las leyes promulgadas, así como los cambios que ha sufrido a lo largo de su existencia.

Por su parte, la sección de Administración incluye tres artículos. El primero de ellos, nos expone la ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales, para lo cual el autor hace una revisión de su evolución y un análisis de las ventajas que estos ofrecen, y finaliza con una propuesta de clasificación o tipología. Por su parte, el segundo artículo está referido a la importancia de separar los niveles de posicionamiento de marca en el ámbito internacional, para lo cual se debe identificar el punto en que se encuentra la empresa, el sector e, inclusive, el país. El último artículo de esta sección nos muestra una descripción y análisis del método de implementación del mapeo del flujo de valor, el que se constituye como una herramienta del modelo productivo de manufactura esbelta.

Reiteramos nuestra convocatoria a todos los docentes de las especialidades de Administración y Contabilidad, así como a los de otras especialidades afines, para que colaboren con la publicación de los siguientes números, en especial para el año 2007, año en que se celebra el nonagésimo aniversario de la creación de nuestra universidad y el septuagésimo quinto aniversario de la creación de la Facultad de Administración y Contabilidad, de tal forma que se contribuya a darle el realce correspondiente a estas celebraciones.

Nuestro agradecimiento a todos los docentes que han contribuido con los artículos publicados en este segundo número. Es debido a su calidad académica, a su esfuerzo y a la identificación con este proyecto, que *Contabilidad y negocios* está nuevamente al alcance de la comunidad académica y empresarial.

El Director

La esencia económica sobre la forma en el registro de los instrumentos financieros

María Luz Ríos

Pontificia Universidad Católica del Perú

En la preparación y presentación de los estados financieros, al evaluar si una partida cumple con la definición de activo, pasivo o patrimonio, debe prevalecer la sustancia económica sobre la forma legal. El Marco Conceptual para la Preparación y Presentación de Estados Financieros,[1] señala que «[...] si la información sirve para representar fielmente las transacciones y demás sucesos que se pretenden reflejar, es necesario que éstos se contabilicen y presenten de acuerdo con su esencia y realidad económica, y no meramente según su forma legal. La esencia de las transacciones y demás sucesos no siempre es consistente con lo que aparenta su forma legal o trama externa».

Por otro lado, conforme con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 32, *Instrumentos Financieros: Presentación e Información a Revelar,*[2] los instrumentos financieros se definen como «cualquier contrato que dé lugar, simultáneamente, a un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra entidad». Estos instrumentos financieros son el efectivo, las cuentas por cobrar y por pagar, las inversiones[3] y los instrumentos financieros derivados, entre otros. Dichos instrumentos, conforme a las NIC 32 y NIC 39, *Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición,*[4] se miden y revelan al valor razonable, excepto las partidas por cobrar y las inversiones a vencimiento que son medidas al costo amortizado. Asimismo, debe resaltarse que la mayor parte de los rubros del Balance General son instrumentos financieros, los cuales pueden comprender aquellos que presentan una forma jurídica distinta a la esencia económica, prevaleciendo este para su reconocimiento en el balance.

Con relación al valor razonable, las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)[5] lo definen como «la cantidad por la cual puede ser

[1] Documento aprobado por el Consejo del IASC (Comité de Normas Internacionales de Contabilidad) en abril de 1989 para su publicación en julio del mismo año, y adoptado por el IASB (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad) en abril de 2001. Obtenido de <www.iasb.org.uk>.

[2] Versión publicada por el IASB que incluye las enmiendas resultantes de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), nuevas y enmendadas, emitidas hasta el 31 de diciembre de 2004. Obtenido de <www.iasb.org.uk>.

[3] Excepto, las inversiones en dependientes, asociadas y negocios conjuntos, que se miden de acuerdo a las NIC 27, 28 y 31, según corresponda.

[4] Versión publicada por el IASB que incluye modificaciones precedentes, cuya vigencia internacional de la NIC modificada es a partir del año 2005. Obtenido de <www.iasb.org.uk>.

[5] Conforme con la Norma Internacional de Contabilidad 1, *Presentación de Estados Financieros,* las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), comprenden: (1) las Normas Internacionales de Información Financiera, (2) las Normas Internacionales de Contabilidad; y, (3) las interpretaciones elaboradas por el Comité de Interpretaciones de las Normas Internacionales de Información Financiera (CINIIF) o el antiguo Comité de Interpretaciones (SIC).

intercambiado un activo, o cancelado un pasivo, entre un comprador y un vendedor interesados y debidamente informados, en condiciones de independencia mutua». Cabe anotar que, cada vez más, las normas contables señalan al valor razonable como base de medición.

Ahora bien, ¿por qué el valor razonable y no el costo histórico? Para explicar esta pregunta, Churata (2005) refiere que la contabilidad se basaba anteriormente en el circuito dinero-mercancía-dinero, en el que primaba el aspecto jurídico. Asimismo, dicho autor apunta que, en 1971, se deja flotar el tipo de cambio y, en 1979, por primera vez se utiliza la tasa de interés como instrumento de política monetaria. Será entonces, a partir de esas fechas, que surgen conceptos como *el riesgo cambiario* y *el riesgo de tipo de interés*. Esta situación evidenció que el valor de los activos y pasivos, registrados a partir de su valor histórico, no reflejaba el verdadero valor de estos; por ello, surgió la necesidad de usar el valor razonable.

Complementando lo anterior, la acelerada globalización de los mercados de capitales, la integración económica a través de tratados comerciales y la información suministrada de dichos mercados y hacia ellos requieren que la información financiera sea cada vez más transparente y comparable. Ello, a su vez, contribuye a la eficiencia y competitividad de los mercados. Y es que, como consecuencia de la globalización económica, se ha incrementado el uso de los instrumentos financieros, por lo que se crean instrumentos cada vez más complejos.

Sin embargo, cabe preguntarnos acerca de qué implica reconocer el valor razonable. Las NIC 32 y 39 parten de la premisa de que todo instrumento tiene valor razonable y que los instrumentos financieros deben ser medidos en función de dicho valor, excepto las partidas por cobrar y las inversiones a vencimiento que se miden al costo amortizado.

Y es que las citadas normas cambian el concepto de la contabilidad tradicional, basada en el costo histórico, para basarse cada vez más en el valor razonable. Este, a su vez, requiere la utilización de técnicas de valorización adecuadas para aquellos instrumentos que no tienen un mercado activo, las cuales incluyen información sobre transacciones similares, valor razonable sobre instrumentos de similares características, descuento de flujos de caja, o cualquier otra técnica de la cual se obtenga estimaciones confiables. Dichas técnicas de valorización deben ser consistentes con las metodologías generalmente aceptadas en el mercado: como son estimaciones, estas deben estar bien sustentadas.

Por otra parte, las entidades incurren en riesgos de diversos tipos por la tenencia de instrumentos financieros como precio, crédito, liquidez, mercado. Estos deben ser revelados mediante notas a los estados financieros. Debido a que los efectos de los instrumentos financieros pueden ser relevantes, se debe informar sobre los extremos más importantes en la gestión de dichos riesgos. Esto exige que el contador deba manejar los diferentes modelos de valorización con el fin de reconocer y revelar el valor razonable de los instrumentos financieros.

En la vorágine de producir instrumentos nuevos competitivos, que son parte de la innovación financiera del proceso globalizado, existen instrumentos financieros que tienen forma legal diferente a la sustancia económica. Cito algunos de ellos:

1. *Acciones preferentes redimibles con dividendos acumulativos*. De acuerdo a la forma jurídica,[6] son acciones sin derecho a voto que dan a sus titulares el derecho a percibir dividendos preferenciales, conforme lo establezca el estatuto, obteniendo preferencia en el orden de prelación del pago de dividendos respecto a las demás acciones, así como en el reparto del saldo del patrimonio en caso de que la sociedad se

[6] Artìculo 97 de la Ley General de Sociedades, ley 26887.

liquide. Así, la sustancia económica de este instrumento, para la empresa que los emite, se comporta de la misma forma que una emisión de bonos. En consecuencia, si una empresa piensa obtener efectivo emitiendo acciones de capital con estas características, y así incrementar el patrimonio de la entidad, al momento de que se elaboren los estados financieros, dichas acciones serán presentadas bajo NIIF como pasivos y no como capital, y ello tendrá, además, incidencia en los indicadores financieros de la empresa como deuda/patrimonio.

2. *Bonos convertibles en acciones.*[7] Le dan al tenedor la posibilidad de convertirse en accionista de la empresa. Sus plazos y demás condiciones de conversión deben establecerse en la escritura pública de su emisión. Bajo la NIC 32, estos bonos son considerados instrumentos financieros compuestos; para la empresa que los emite, debe ser separada la parte de patrimonio de la de deuda, desde el inicio, sobre la base de la tasa de interés de mercado.
3. *Transacción con pagos basados en acciones*. Definida en la NIIF 2, *Pagos basados en acciones,*[8] como aquella transacción en la que la entidad recibe bienes o servicios como contrapartida de los instrumentos de patrimonio de la entidad (incluyendo acciones u opciones sobre acciones) por importes que se basan en el precio de las acciones de la entidad o en otros instrumentos de patrimonio de ella. Este tipo de transacción constituye un plan de remuneración, otorgado generalmente a gerentes, que está en función del valor de mercado de las acciones de la empresa a largo plazo, es decir, en función de la creación de valor de la empresa. Estos son instrumentos financieros mediante los cuales la empresa concede al empleado un derecho de opción de compra de sus acciones donde la ganancia que obtiene el empleado es igual a la diferencia entre el precio de adquisición y el valor de mercado de la opción, si este es mayor que aquel. Muchas veces no es necesario desembolso alguno por parte del empleado, por lo que se obtiene la diferencia entre los precios. La valoración se realizará conforme a determinadas técnicas, las que deben ser reveladas en las notas a los estados financieros. El tratamiento contable, así como las revelaciones en notas de estos instrumentos, son tratados en la NIIF 2, *Pagos basados en acciones*. Si bien la forma y valorización es como un derivado (opción), en el estado de ganancias y pérdidas es presentado como un gasto de personal.

Otras transacciones en las que el registro contable obedece a la naturaleza o esencia económica y no a la forma legal son aquellas en las que una empresa compra acciones de su propia emisión, que son las denominadas acciones propias o acciones en tesorería.[9] Estas, conforme la NIC 32, deben ser presentadas en el balance general como una disminución en el patrimonio. Muchas veces las empresas, por fines diversos, tales como proteger los precios de las acciones o disminuir posteriormente el capital, realizan este tipo de transacción sin prever que le ocasionará no un incremento de activo, sino todo lo contrario: una disminución del patrimonio desde el inicio de la adquisición.

Así también tenemos a las Entidades con Cometido Especial (ECE), que la Interpretación 12, *Consolidación - Entidades con Cometido Especial,*[10] emitida por el Comité de Interpretaciones de Normas (SIC, por sus siglas en inglés), señala que «una empresa puede haber sido creada para alcanzar un objetivo concreto y perfectamente definido de antemano (por ejemplo, llevar a cabo un arren-

[7] Artículo 315 de la Ley General de Sociedades.

[8] Versión traducida por la Comunidad Europea, tomada de la página web del Instituto de Contabilidad de Auditoría y Cuentas, España: <www.icac.meh.es>.

[9] El artículo 104 de la Ley General de Sociedades la denomina *adquisición de sus propias acciones*.

[10] Versión traducida por la Comunidad Europea, tomada de la página web del Instituto de Contabilidad de Auditoría y Cuentas, España: <www.icac.meh.es>.

damiento, actividades de investigación y desarrollo o la titulización de activos financieros). Estas Entidades con Cometido Especial (ECE) pueden tener la forma jurídica de sociedades de capital o asociaciones entre empresas, consorcios o ser una figura sin forma jurídica de sociedad». Se concluye, entonces, que una ECE debe consolidarse cuando la esencia económica de la relación entre una empresa y la ECE indica que esta es controlada por aquella. Con ello, se puede apreciar que, para consolidar estados financieros, no es necesario que la dependiente tenga forma jurídica de sociedad anónima, como en el caso de los patrimonios fideicometidos.

En este orden de ideas, muchos contratos financieros pueden ser complejos en sus características, con diversos términos jurídicos y financieros, pero si no se advierten los efectos contables, se puede incurrir en costos que podrían evitarse con la mayor información y si todas las partes involucradas utilizaran un lenguaje común. Y ya que las NIIF señalan que lo que debe primar para el registro contable es el fondo sobre la forma, pues cualquiera sea la forma que tenga el instrumento, se debe proveer, además, la naturaleza económica de la operación a fin de que sea comprensible y se refleje adecuadamente en los registros contables y estados financieros.

No están muy lejanos los casos de los desastres del Banco Baring y de Enron. Uno de los instrumentos que negociaron fue con opciones que Jorion (2000) define como contratos que otorgan el derecho a comprar o a vender una cantidad determinada de un activo a un precio específico, denominado precio de ejercicio, antes de una fecha de vencimiento designada o en ella. Aunque el problema, más que el desconocimiento mismo de las normas contables vigentes fue la manipulación de precios, la falta de controles y los fraudes, entre otros.

El reto de los contadores ante la generación de instrumentos cada vez más sofisticados no solo es conocer la naturaleza legal y la esencia económica de dichos instrumentos, sino que, para poder registrarlos y presentarlos en los estados financieros conforme a las NIIF, debemos conocer, además, el uso de las técnicas de valorización que se requieren para el reconocimiento a valor razonable. Ello exige una capacitación continua.

Bibliografía consultada

Churata Curo, Eloy
2005 «Informe sobre Seminario de Normas Internacionales Contables y su Aplicación Financiera». Lima, diciembre. Documento inédito.

Elías, Enrique
2000 *Derecho societario peruano, Ley General de Sociedades del Perú*. 2.ª edición. Lima: Normas Legales.

Jorion, Philippe
2000 *Valor en riesgo*. México, D. F.: Limusa.

Control de pérdidas en las empresas

Graciela Marín

Pontificia Universidad Católica del Perú

En su libro *Contabilidad de costos*, Charles Horngren sugería que «[…] muchos gerentes creen que reducir los defectos disminuye los costos y hace que sus compañías sean más competitivas». En la actualidad, aceptar las pérdidas que se originan en los diferentes procesos o actividades realizadas para elaborar un producto, prestar un servicio o vender un bien es, sin analizar la causa, ir camino al fracaso. Y la razón es simple: se cree que un buen gerente debe estar en la capacidad de optimizar sus costos, conociendo y aplicando las diferentes herramientas que permitan controlarlos.

Una de las herramientas más importantes que permite controlar las pérdidas es saber diferenciar aquellas que se originan naturalmente a través de los procesos o actividades realizadas para la elaboración del producto, bien o servicio, de las que se originan por descuido, ineficiencias o negligencias por parte de la gerencia o de los empleados relacionados directa o indirectamente a dichos procesos o actividades. Al respecto, Horngren define como desperdicio normal a la primera y lo expresa como «un resultado inherente de un proceso de producción en condiciones eficientes de producción»; mientras que a la segunda, como «aquel que no se puede presentar en condiciones de operación eficientes» (2002: 649). Además, considera que para poder controlar estas pérdidas es importante conocer cuánto está dispuesta la empresa en aceptar como pérdida o desperdicio normal, determinando así su tasa de desperdicio o tasa de deterioro.[1]

Después de conocer la tasa o límite permitido, se debe proceder al costeo. En el primer caso, el costo resultante debe ser incluido dentro del costo de producción o actividad y, en el segundo, se debe cargar como pérdida del periodo contable o cargárselo al o los responsables de dicha pérdida, evitando así sobrecargar los costos de los productos, bienes o servicios.

Por otro lado, es importante conocer en qué puntos de los procesos o actividades se realizan las inspecciones, dónde se determinan los desechos y desperdicios (definidos, respectivamente, como la pérdida de material que tiene un mínimo valor de recuperación, el primero, y que no tiene valor de recuperación, el segundo), así como las unidades que no cumplen con los estándares de calidad establecidos. Esto permite calcular los costos en que se incurren al originarse las pérdidas de materiales o al tener que rechazar algunos productos, reprocesarlos para convertirlos en óptimos o venderlos como de segunda. Así mismo, es necesario conocer a qué se refiere la producción equivalente, que si bien es cierto es otro término usado en las empresas que elaboran productos, se podría utilizar en aquellas que prestan servicios o venden bienes ya terminados, claro está, realizando las respectivas

[1] Para ampliar los conceptos de *tasa de desperdicio* y *tasa de deterioro*, consúltense, respectivamente, Horngren 2002: 649 y Polimeni y otros 1994: 188.

variaciones. Polimeni (1994) define la producción equivalente (PE) como la suma de las unidades terminadas, más las incompletas, expresadas en términos de unidades terminadas; sin embargo, si solo consideráramos estas, no habría forma de diferenciar el costo de las pérdidas, ya sean estas normales (PN) o anormales (PA), por lo que sería necesario incluirlas en la producción equivalente.

Para poder ilustrar mejor este tema —que tiene que ver con la contabilidad financiera, al permitir reducir el costo de los inventarios (llámense materiales, materias primas, productos o bienes), así como con la contabilidad de gestión, al ayudar a controlar y optimizar los costos directos[2] e indirectos[3] utilizados para la producción del producto, la prestación del servicio o la venta del bien—, se plantea un ejemplo para una empresa manufacturera, que es donde se aplica con los éxitos respectivos. El desarrollo consta de dos partes: la primera considera que el punto de inspección se realiza al final del proceso productivo, y la segunda cuando la inspección se realiza al cincuenta por ciento de avance del proceso, con la finalidad de diferenciar la aplicación de una manera más sencilla y directa. Por otro lado, para poder ver el efecto negativo de no tomar en cuenta las pérdidas diferenciándolas correctamente, se plantea paralelamente este enfoque.

Ejemplo

Una empresa manufacturera envía a producción materia prima (MP), es decir, el elemento que se transforma en producto terminado (por ejemplo, la tela para los vestidos), para mil productos. En producción se contratan diversos trabajadores que se encargan de elaborar los productos, por lo que perciben un pago, llamado mano de obra (MO); además de la materia prima y de la mano de obra, es necesario contar con maquinaria y equipos, un lugar donde elaborar el producto, energía eléctrica, entre otros, los que constituyen los costos indirectos de fabricación (CIF).

El informe de costos revela que la MP ascendió a ciento cincuenta mil nuevos soles, la mano de obra a cien mil y los costos indirectos de fabricación a doscientos mil. El informe de producción reporta ochocientos productos terminados (PT) y ciento veinte productos en proceso (PP). Estas últimas se quedaron en la mitad del proceso productivo; los demás se perdieron por diversos motivos. Además, la empresa ha establecido una tasa de deterioro aceptable de 2.5% de la producción terminada.

Como se puede observar en el ejemplo, en el enfoque A, el cálculo del costo unitario es más sencillo y las pérdidas automáticamente quedan distribuidas entre la producción en proceso y la producción terminada, incrementando así el costo total de ambos. En el enfoque B, para determinar el costo unitario hay que realizar cálculos previos o preliminares; sin embargo, solo de esta manera se puede analizar el costo absorbido por las pérdidas que se generan dentro de los procesos, además de poder diferenciarlas entre las que son normales o aceptables para la empresa y las que le son anormales o inaceptables. Por otro lado, se puede elegir distribuir la pérdida normal entre los productos terminados y los productos en proceso o solo entre los terminados,[4] como en el caso del ejemplo, que son la razón de ser de la empresa. Finalmente, se puede apreciar que el costo unitario en el primer enfoque es mayor que en el segundo, esto precisamente por contener todas las pérdidas.

---

[2] Aquellos que se identifican fácilmente con el producto, bien o servicio, y que por lo tanto se cuantifican y miden con facilidad, como por ejemplo el número de horas utilizadas para elaborar el bien o prestar el servicio.

[3] A diferencia de los directos, por su naturaleza son difíciles de identificar para cada unidad o servicio, por lo que se deben asignar en función a una o más tasas predeterminadas, que han tomado como base las horas hombre, el número de unidades, los metros cuadrados, el volumen o cualquier otra, que tenga mayor relación con el costo. Así, por ejemplo, los costos de los servicios de teléfono podrían asignarse tomando como base el número de llamadas por cada área o el tiempo consumido en las llamadas; esto dependerá del criterio profesional y de las políticas establecidas por las empresas.

[4] Esto dependerá del criterio profesional y de las políticas establecidas en las empresas.

1) Distribución de costos cuando la inspección se realiza al final del proceso

Enfoque A **(sin considerar las pérdidas)**	**Enfoque B** **(considerando las pérdidas)**
Unidades PE PT 800 800 PP 120 (50) 60 Total 920 860	Unidades PE PT 800 800 PP 120 (50) 60 PN 16 16 PA 64 64 Total 1000 940
Costo total MP 150 000 MO 100 000 CIF 200 000 Total 450 000	Costo total MP 150 000 MO 100 000 CIF 200 000 Total 450 000
Costo unitario CU = 450 000 / 860 CU = 523.2558	Costo unitario preliminar CU (pr) = 450000 / 940 CU (pr) = 478.7234
Distribución de costos PT = 418 604.65 (523.2558* 800) PP = 31 395.35 (523.2558 * 60) Total 450 000.00	Distribución preliminar de costos PT = 382 978.72 (478.7234 * 800) PP = 28 723.40 (478.7234 * 60) Pérdidas normales = 7 659.58 (478.7234 * 16) Pérdidas anormales = 30 638.30 (478.7234*64) Total 450 000.00
	Distribución de costos PT = 390 638.30 (Incluye pérdidas normales) PP = 28 723.40 **Pérdidas anormales = 30 638.30** Total 450 000.00
	Costo unitario CU = 390 638.30/800 CU = 488.2979

2) Distribución de costos cuando la inspección se realiza en la mitad (50%) del proceso

Enfoque A **(sin considerar las pérdidas)**		**Enfoque B** **(considerando las pérdidas)**	
Unidades	PE	Unidades	PE
PT 800	800	PT 800	800
PP 120 (50)	60	PP 120 (50)	60
Total 920	860	PN 16 (50)	8
		PA 64 (50)	32
		Total 1000	900
Costo total MP 150 000 MO 100 000 CIF 200 000 Total 450 000		Costo total MP 150 000 MO 100 000 CIF 200 000 Total 450 000	
Costo unitario CU = 450 000 / 860 **CU = 523.2558**		Costo unitario preliminar CU (pr) = 450000 / 900 CU (pr) = 500	
Distribución de costos PT = 418 604.65 (523.2558* 800) PP = 31 395.35 (523.2558 * 60) Total 450 000.00		Distribución preliminar de costos PT = 400 000 (500 * 800) PP = 30 000 (500 * 60) Pérdidas normales = 4 000 (500 * 16) Pérdidas anormales = 16 000 (500 * 64) Total 450 000	
		Distribución de costos PT = 404 000.00 (Incluye pérdidas normales) PP = 30 000.00 **Pérdidas anormales = 16 000.00** Total 450 000.00	
		Costo unitario final CU = 404 000 / 800 CU = 505	

Comparando 1 y 2, se puede apreciar los cambios en el segundo enfoque o enfoque B, ya que el primero, al no considerar las pérdidas, no ha sufrido ningún cambio. En el análisis porcentual de la distribución inicial o preliminar del costo del enfoque B, se observa que el costo de los productos terminados y de los productos en proceso ha sufrido un incremento aproximado de 4.5% en ambos casos, mientras que las pérdidas totales han disminuido en casi el 50% debido a que fueron detectadas antes de haber concluido el proceso productivo. Todo esto hace que el costo unitario se incremente casi en diecisiete puntos.

A manera de conclusión se puede decir que, si bien es cierto que esta herramienta se aplica en las empresas manufactureras o industriales, se puede también aplicar en otro tipo de empresas con sus respectivas variaciones; aprovechando así sus beneficios al permitir controlar mejor los costos, responsabilizando o cargando a quien corresponde, y al optimizar los resultados tanto financieros como económicos.

Bibliografía consultada

Horngren, Charles
2002 *Contabilidad de costos: un enfoque de gerencia*. 10.ª edición. México, D. F.: Pearson Educación.

Polimeni, R., F. Fabozzi, A. Adelberg y M. Kole
1994 *Contabilidad de costos: conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. 3.ª edición. México, D. F.: McGraw-Hill.

Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Óscar Falconí

Pontificia Universidad Católica del Perú

No hay duda de que vivimos una época de cambios y de gran desarrollo del conocimiento, que confirma la frase «lo único permanente es el cambio». Como apunta Peter Druker, «la sociedad futura será una sociedad del conocimiento. Su recurso clave será el conocimiento y los trabajadores del conocimiento serán el grupo dominante de su población activa» (2002: 227). La profesión contable no es ajena a dichos cambios y al desarrollo del conocimiento. Vemos, pues, algunas tendencias que están afectando al mundo (y por ende a América Latina) y cómo estas influyen en el ámbito de los negocios en general y en la auditoría en particular. En este contexto, la auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)[1] tienen plena vigencia y su actualización es coherente con los cambios que se están dando en la comunidad de los negocios globalizados.

Una auditoría es un examen de información por parte de una tercera persona, distinta de aquel que la preparó y del usuario. Tiene la intención de establecer la razonabilidad de esta información dando a conocer los resultados de su examen a fin de aumentar la utilidad que ella posee (Slosse 2004: 4). Por su parte, la auditoría financiera se realiza porque genera credibilidad y aceptación de los estados financieros y porque otorga confiabilidad por medio de su opinión escrita, formulada en el dictamen. Es normal que este tipo de auditoría la realicen auditores externos independientes. Los resultados de este examen se distribuyen a una amplia gama de usuarios, que puede ir desde accionistas y acreedores hasta el público en general.

La palabra *auditado,* aplicada a los estados financieros, significa que el balance general y los estados de ganancias y pérdidas, patrimonio neto y de flujos de efectivo, están acompañados de un informe de auditoría preparado por contadores públicos independientes, que expresan su opinión profesional sobre la razonabilidad de la presentación de los estados financieros de la entidad.

Los estados financieros no auditados pueden haber sido preparados honestamente, pero en forma descuidada. Se pueden pasar obligaciones por alto y emitir el balance general. Pueden haberse sobreestimado activos como resultado de errores aritméticos o debido a una falta de conocimiento de los principios de contabilidad generalmente aceptados. Asimismo, la utilidad neta puede haber sido sobrestimada porque los gastos fueron capitalizados o porque las transacciones de venta fueron registradas anticipadamente a las fechas de entrega. De otro lado, existe la posibilidad de que los estados financieros no auditados hayan sido falsificados en forma deliberada, con el fin de esconder hurto o fraude, o como un medio de inducir al lector a invertir en el negocio u otorgar un crédito.

[1] Statement on Auditing Standards, emitido por el Committee on Auditing Procedures.

Los estados financieros de una empresa se preparan bajo la dirección de su gerencia y no del auditor independiente. Esta información es producto y propiedad de la empresa: el auditor independiente simplemente los examina y expresa su opinión sobre ellos. Esta opinión del auditor independiente se conoce como su *función de atestación* (Bailey 1998: 1.03).

Los gobiernos, las empresas, los pequeños negocios, las instituciones financieras, los inversionistas y el público en general confían en la independencia y objetividad del auditor independiente. Si los informes del auditor no se preparan apropiadamente, tanto la entidad auditada como quienes emplean los estados financieros pueden tener pérdidas monetarias. La regulación de la profesión contable por parte de los gobiernos correspondientes generalmente tiene que ver con la función de atestación. El público en general estaría expuesto a perjuicios de no regularse esta función, ya que, sin el informe emitido por el auditor independiente, los estados financieros de una empresa probablemente no serían muy confiables, pues la empresa estaría reportando sobre sí misma a través de ellos en un proceso viciado por falta de objetividad. Puede verse, entonces, que el papel del auditor independiente está solidamente establecido en la comunidad de negocios y financiera.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Las NAGAS difieren de los procedimientos en que estos se refieren a actos que han de ejecutarse, en tanto que las normas de su ejecución tienen que ver con medidas relativas a la calidad de esos actos y los objetivos que han de alcanzarse mediante el uso de los procedimientos adoptados. Las normas de auditoría, así diferenciadas de los procedimientos de auditoría, se relacionan no solo con la calidad profesional del auditor, sino también con el juicio ejercitado por él en la ejecución de su examen y en la elaboración de su informe.[2] Por otro lado, las NAGAS son lineamientos que señalan los cursos de acción o la manera de seguir los procedimientos. Son los requisitos de calidad relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, que se deriva de la naturaleza profesional de la actividad que desarrolla. Las normas de auditoría rigen la función del auditor. En el Perú, dichas normas están recogidas en el *Manual Internacional de Pronunciamientos de Auditoría y Aseguramiento,* aprobadas por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú el 31 de diciembre de 2004.

Los socios del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés) han aprobado y adoptado diez NAGAS, las cuales deben considerarse como los diez mandamientos que deben regir el trabajo de auditor independiente y que se dividen en tres grupos: normas generales o personales, normas de ejecución del trabajo y normas de preparación del Informe.

1. Normas generales o personales

Son los cuidados que debe tener un auditor para realizar su trabajo y que deben mantenerse durante el desarrollo de toda la actividad profesional. Posee tres características:

1.1. *Entrenamiento y capacidad profesional*. La auditoría debe ser ejecutada por un personal que tenga el entrenamiento técnico adecuado y criterio como auditor. No basta con la obtención del título profesional de contador público, sino que es necesario tener una capacitación constante mediante seminarios, charlas, conferencias, revistas, manuales, trabajos de investigación, etcétera, y el entrenamiento «en el campo».

1.2. *Independencia*. El auditor debe mantener una actitud mental independiente y una aptitud de

[2] Statement on Auditing Standards 1, página 10.08.

imparcialidad de criterio. Los juicios que formula deben basarse en elementos objetivos de la situación que examina. El auditor actúa como juez del trabajo realizado por las personas que preparan los estados financieros.

La mayor amenaza que tiene un auditor en la práctica profesional, en cuanto a su independencia de criterio, es que, frecuentemente, él debe juzgar y opinar sobre las decisiones e informes de los directores de las empresas, quienes lo eligen, lo retienen o reemplazan a su exclusiva discreción. Es por ello que la selección del auditor debe ser ratificada por la junta de accionistas (artículo 114, Junta General de Accionistas, Ley General de Sociedades).

1.3. *Cuidado y esmero profesional*. Debe ponerse todo el cuidado profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del informe. El debido cuidado impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de una auditoría independiente y exige cumplir las normas relativas al trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere de una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen.

La capacidad y cuidado profesional es una norma común a la profesión del contador público y a todas las profesiones que se desprenden del carácter profesional de la actividad de auditoría. Si bien es cierto que un profesional no puede ser considerado infalible y, por lo tanto, no se le puede exigir éxito, se debe evaluar la capacidad para el desempeño de las actividades profesionales o su negligencia. En efecto, la actividad profesional, en tanto humana, es falible y se debe considerar que el común de las personas no tiene definido el concepto del alcance de auditoría —que se realiza sobre la base de muestras, evidencia selectiva y, sobre todo, de la opinión— cuando se refiere a la presentación razonable de la situación financiera. La razonabilidad financiera depende del juicio y el juicio es susceptible de error.

2. Normas de ejecución del trabajo

Estas normas se refieren a las medidas de calidad de trabajo hecho por el auditor como parte de su examen. Este está compuesto por tres NAGAS:

2.1. *Planeamiento y supervisión*. La auditoría debe planificarse adecuadamente y el trabajo de los asistentes debe ser supervisado apropiadamente. La auditoría de los estados financieros requiere de una operación adecuada para alcanzar totalmente los objetivos de la forma más eficiente. La designación de auditores externos por parte de la empresa se debe efectuar con la suficiente anticipación al cierre del período materia del examen, con el fin de permitir el adecuado planeamiento del trabajo del auditor y la aplicación oportuna de las normas y procedimientos de auditoría. Por su parte, la supervisión debe ejercerse en las etapas de planeación, ejecución y terminación del trabajo. Debe dejarse en los papeles de trabajo evidencia de la supervisión ejercida.

2.2. *Estudio y evaluación del control interno*. Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y alcance de las pruebas que se deben realizar. Solo es obligatorio para el auditor el examen de aquella parte del sistema general de preparación de los estados financieros que se va a auditar. Este estudio y evaluación del control interno se debe hacer cada año adoptando una base relativa de las áreas de evaluación y profundizando su incidencia en aquellas áreas donde se advierten mayores deficiencias. Asimismo, el auditor, al evaluar el control interno, determinará sus deficiencias, su gravedad y posibles repercusiones. Si las fallas son graves y el auditor no suple esa limitación de una manera práctica, deberá calificar su dictamen y opinar con salvedad o abstención de opinión.

2.3. *Evidencia suficiente y competente*. Debe obtenerse suficiente evidencia mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la

expresión de una opinión sobre los estados financieros auditados. Una evidencia será insuficiente, por ejemplo, cuando no se ha participado en una toma de inventarios, no se confirmó las cuentas por cobrar, etc.[3]

3. Normas de preparación del informe

El dictamen de un auditor es el documento por el cual un contador público, actuando en forma independiente, expresa su opinión sobre los estados financieros sometidos a su examen. La importancia del dictamen ha hecho necesario el establecimiento de normas que regulen la calidad y los requisitos para su adecuada preparación. Está compuesto por cuatro NAGAS:

3.1. *Aplicación de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)*. El informe debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los PCGA. El artículo 1 de la Resolución 013-98-EF/93.01 del Consejo Normativo de Contabilidad precisa que los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados a los que se refiere el texto del artículo 223 de la Ley General de Sociedades comprenden, substancialmente, a las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Esta norma requiere que el auditor conozca los principios de contabilidad y procedimientos, incluyendo los métodos de su aplicación.

Los pronunciamientos sobre principios de contabilidad generalmente aceptados son emitidos por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés). Dichos pronunciamientos son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). El término «Normas Internacionales de Información Financiera» incluye NIIF, NIC e interpretaciones SIC.

3.2. *Consistencia*. El informe debe identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente. El dictamen debe expresar si tales principios han sido observados consistentemente en el período cubierto por los estados financieros, pues los cambios de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados afectan la comparabilidad de los estados financieros. Por ejemplo, es el cambio al usar el método UEPS por PEPS para costear inventarios o un cambio de método de depreciación de línea recta al de saldos decrecientes para todos los activos de determinado tipo, si se verifican en períodos diferentes. Esta norma requiere que el auditor compare los principios, prácticas y los métodos usados en los estados financieros del período cubierto por el informe de auditoría con aquellos utilizados en el período anterior, con el objeto de formarse una opinión de si se han aplicado o no en forma consistente dichos principios y procedimientos.

3.3. *Revelación suficiente*. A menos que el informe del auditor lo indique, se entenderá que los estados financieros presentan en forma razonable y apropiada, toda la información necesaria para mostrarlos e interpretarlos apropiadamente.

3.4. *Opinión del auditor*. El dictamen debe expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados en su conjunto o una afirmación a los efectos de que no puede expresar una opinión en conjunto. El objetivo de esta norma, relativa a la información del dictamen, es evitar una mala interpretación del grado de responsabilidad que se está asumiendo. El auditor no debe olvidar que la justificación para expresar una opinión, ya sea con salvedades o sin ellas, se basa en el grado en que

[3] Según Arens y Loebbecke (1996: 192), existen siete tipos de evidencia, a saber: (1) el examen físico (inspección o conteo que hace el auditor de un activo tangible); (2) la confirmación (que describe la recepción de una respuesta oral o escrita de una tercera parte independiente que verifica la precisión de la información que ha solicitado el auditor); (3) la documentación (examen que hace el auditor de los documentos y archivos del cliente para apoyar la información que es o debe ser incluida en los estados financieros); (4) la observación (uso de los sentidos para evaluar ciertas actividades); (5) la consulta del cliente (para obtener información escrita o verbal del cliente en respuesta a las preguntas del auditor); (6) el desempeño (que implica verificar de nuevo una muestra de los cálculos y transferencias de información que hace el cliente durante el período que se está auditando); y (7) los procedimientos analíticos (comparaciones y relaciones para determinar si los saldos u otros datos son razonables).

el alcance de su examen se haya ajustado a las NAGAS.

Un examen de auditoría, realizado conscientemente y con resultados satisfactorios, debe capacitar al auditor para establecer con certeza y objetividad las informaciones básicas con absoluta claridad y precisión. La expresión de la opinión es el trabajo del auditor.

Finalmente, a modo de conclusión, cabe señalar que en todos los países en los cuales las empresas y entidades públicas y privadas tengan que llevar la contabilidad de sus operaciones diarias, estas pueden ser objeto de un examen riguroso. La evaluación de estas se encuentra sujeta a la normatividad, legislación y prescripciones de cada uno de los gobiernos, pero por regla general este examen se hace bajo unos parámetros definidos, entre los cuales se encuentran las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas que han sido preparadas bajo las verdades fundamentales, evidentes y aceptadas por la profesión contable y los principios que la rigen.

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (CNIAA, por sus siglas en inglés) cumple sus funciones como un ente normativo independiente bajo los auspicios de la Federación Internacional de Contadores. El objetivo del CNIAA es velar por el bien público al establecer normas de auditoría y aseguramiento de calidad y facilitar la convergencia entre las normas nacionales e internacionales, logrando así que se mejore la calidad y uniformidad de la práctica contable en todo el mundo y que se fortalezca la confianza pública en la profesión de aseguramiento y auditoría en el ámbito mundial.

Bibliografía consultada

Arens, Alvin S. y J. K. Loebbecke
1996 *Auditoría: un enfoque integral*. 6.ª edición. México, D. F.: Prentice Hall Hispanoamérica.

Bailey, Larry
1998 *Miller guía de auditoría*. Madrid: Harcourt Brace de España.

Drucker, Peter F.
2002 *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos
1977 *Statement on Auditing Standards. Declaraciones Sobre Normas de Auditoría*. México, D. F.: IMCP.

Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú
2004 *Manual internacional de pronunciamientos de auditoría y aseguramiento*. Lima: Fondo Editorial del Colegio de Contadores Públicos de Lima.

Slosse, Carlos A.
2004 *Auditoría: un nuevo enfoque empresarial*. Buenos Aires: Macchi.

Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría

Dante Torres

Pontificia Universidad Católica del Perú

Se denomina *buen gobierno de las empresas* a aquel sistema de gestión establecido por el que las empresas son regidas, administradas y controladas con garantías suficientes. En él se especifican los procesos para la definición de los objetivos de la empresa, y se definen derechos y obligaciones de los distintos elementos empresariales, el directorio, los directores, la gerencia y los empleados de la empresa. Se asignan así responsabilidades en la toma de decisiones en el ámbito corporativo y se establece la estructura y los medios necesarios para conseguir los objetivos, incluyendo la supervisión de su cumplimiento.

Este movimiento nació en Estados Unidos a raíz de la publicacióin del informe COSO[1] y se proyectó después, esencialmente, en Gran Bretaña. Por lo que se refiere al Perú, la promoción de la aplicación de prácticas de buen gobierno se inició en el 2002 con la difusión de los Principios de Buen Gobierno para las Sociedades Peruanas y ha continuado, a partir de esa fecha, gracias a acciones del sector público y privado.

Afortunadamente, el buen gobierno hoy es de permanente actualidad, lo que significa que cada día hay más interés y más preocupación por este tema. Por ello, conviene dedicarle algún tiempo de reflexión y análisis, señalando la necesidad de que los auditores, particularmente los auditores internos, sean buenos conocedores de todo lo relativo al buen gobierno y que su correcta interpretación y utilización sean considerados como un valor dentro de la cultura y calificación de la especialización de auditor interno.

Asimismo, un buen gobierno de las empresas confirma la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas utilicen sus recursos de una manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos; todo ello, con el fin de garantizar la integridad de sus activos y la eficacia de sus procesos para generar la confianza de sus clientes y de los posibles inversionistas, para atraer capitales estables a largo plazo.

Funciones del buen gobierno

Los principales principios y funciones en las que se deberá basar la práctica de cualquiera de los códigos actuales de buen gobierno son los siguientes:

1. *Estructura, composición y equilibrio del directorio.* De manera que los intereses accionariales se repartan proporcionalmente a la inversión y

[1] Informe sobre control interno, editado en los Estados Unidos en 1992 por el grupo de trabajo de The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, tras un largo período de discusión de más de cinco años, con el objetivo fundamental de definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que, hasta ese momento, se venían utilizando sobre el tema.

que se nombren directores independientes que representen los intereses de los accionistas.

2. *Normativa y controles eficaces por los que se debe regir el directorio*. Especifican los procesos sobre convocatorias de reuniones, orden del día, procedimientos de control para aprobación de decisiones y actuaciones que se deben realizar.
3. *Control sobre las actuaciones de los directores autorizados o con poderes*. Se encarga de regular los nombramientos y ceses de directores.
4. *Desarrollar códigos de buena conducta y de ética*. Con ello se busca generar códigos y reglamentos que sean realistas y prácticos y que se apliquen con rigurosidad para toda la organización. Además, se debe procurar la verificación periódica de su cumplimiento, incluyendo, especialmente, a los miembros del directorio.
5. *Dependencia de la función de auditoría*. La auditoría, tanto la interna como la externa, deberá depender del directorio a través de un comité de auditoría presidido por un director independiente. El ámbito de aplicación de las auditorías debe incluir al directorio, su funcionamiento, las decisiones, así como la actuación de los directores.
6. *Definir los objetivos, políticas y estrategias de control en la empresa*. El directorio deberá definir muy claramente cuales son los objetivos de control a aplicar y conseguir en la empresa. Posteriormente, deberán desarrollarse unas políticas y estrategias encaminadas al cumplimiento de estos objetivos.
7. *Implantación de normas*. Se encarga de establecer y ejecutar normas de actuación sobre procesos, operaciones y sistemas de información principales, dirigidas a la consecución de los objetivos, que deberán afectar a todo el ámbito empresarial y que serán de obligado cumplimiento. Se deben establecer, sobre todo, normas de control para la toma de decisiones críticas y de alto riesgo.
8. *Gestionar el riesgo*. Es una de las principales responsabilidades y funciones de los directorios de las empresas.[2] Para conseguir los objetivos de control es necesario identificar, evaluar y gestionar los riesgos empresariales.
9. *Desarrollar estructuras organizativas*. Las estructuras organizativas deberán estar orientadas al buen gobierno de la empresa y deberán procurar establecer una adecuada separación de funciones y asignación de responsabilidades claras tanto a los directores como a los gerentes y empleados.
10. *Establecer procedimientos y procesos*. Estos procedimientos de control deben ser eficaces y seguros, y deben dotar a la gestión y a la operativa empresarial de transparencia, sencillez y eficacia. Además, se establecen así procedimientos que faciliten el trabajo y el control, así como la verificación de la integridad de los procesos por medio de la auditoría interna.

Será la auditoría la que tendrá que verificar que todos estos principios básicos del buen gobierno de las empresas se estén cumpliendo en toda la organización. Sus informes y recomendaciones estarán orientados a mejorar el control y la eficacia, es decir, a mejorar el buen gobierno de la empresa.

La gestión de riesgos

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.[3]

[2] En el caso de las instituciones financieras locales, la resolución 1040-99 emitida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP ha establecido que las responsabilidades mínimas del directorio incluyen la adopción de las acciones necesarias para identificar y administrar los riesgos que estas instituciones asumen en el desarrollo de sus operaciones y actividades. Asimismo, se establece que la gerencia es responsable por el funcionamiento y efectividad de los procesos que permitan la identificación y administración de tales riesgos.

[3] Definición de The Institute of Internal Auditors.

Para una actividad de verdadero asesor-consultor del directorio, se recomienda que el departamento de auditoría interna dependa en última instancia de aquel, funcional o ejecutivamente —lo que es cada día una más frecuente realidad—, a través de su vinculación con el comité de auditoría, que no es otra cosa que una prolongación del directorio. Este delega una serie de muy específicas responsabilidades o, más concretamente, se las transfiere, ya que las responsabilidades no son delegables.

Su actuación debe ser una herramienta básica para alcanzar los objetivos y conseguir la minimización de los riesgos de la empresa a través de un análisis sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de buen gobierno, gestión de riesgos, control y auditoría interna.

Asimismo, su función principal será la de llevar a cabo una evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno con énfasis en los mecanismos establecidos por la empresa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta. Las deficiencias determinadas por el departamento de auditoría interna deberán ser reportadas, de manera simultánea, al directorio y a la gerencia, para la adopción de medidas tendientes a su pronta corrección.

De la vinculación y permanente corriente de comunicación entre la auditoría interna y el comité debería surgir un flujo de sensibilización, información y capacitación del directorio y para él, en lo que atañe al buen gobierno. Aquí nace el rol que el auditor interno debería cumplir transmitiendo los principios más importantes de este, entre los que destacan:

- La implementación de un directorio de reducidos miembros.
- En materia de comités o comisiones, deberían crearse tantos como funciones básicas de gestión se determinen (financiera, personal y asuntos sociales, ética corporativa, tecnología, auditoría y control, etc.).
- Diferenciar claramente el gobierno de la sociedad de su dirección ejecutiva.
- La inclusión en el directorio de auténticos directores independientes con la calificación necesaria para serlo, cuya independencia ha de empezar por la remuneración y condiciones de su contratación, siempre modestas y reducidas.
- La atención permanente a la supervisión de los políticas y planes establecidos que debe llevar a cabo la dirección ejecutiva.
- El mantenimiento de un eficaz sistema de control interno que comprenda los cinco componentes ya clásicos según el informe COSO.[4]
- Impulsar, desde una actitud ética impecable, una política de prevención del fraude.

Un departamento fuerte de auditoría interna debería ser el mejor consultor del directorio, y de hecho lo es si este sabe, por medio del comité de auditoría, utilizarlo, apoyarlo y manifestarle su aprecio y estima, que debe concretarse tanto en una razonable promoción de los auditores como en su retribución. En realidad, esta podría ser la vivencia básica de un directorio que esté sinceramente dispuesto a implantar los principios de buen gobierno corporativo y de un departamento de auditoría interna garante del último eslabón de la cadena del control.

La gestión del riesgo y el directorio

Los códigos del buen gobierno actualmente en vigor definen claramente que la gestión del riesgo es una de las principales responsabilidades y funciones de los directorios de las empresas. En tanto que el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los

[4] Los cinco componentes del sistema de control interno, de acuerdo con el Informe COSO, son ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

objetivos,[5] para identificarlo es necesario definir muy claramente los objetivos y conocer el sector de negocio y su entorno, el mercado y la propia empresa. Es responsabilidad fundamental del directorio identificar los principales riesgos y tomar las decisiones corporativas y de negocio en función de su análisis detallado.

El fundamento de la gestión del riesgo consiste en conocer, analizar y controlar el riesgo en la empresa así como su impacto y probabilidad, de manera que permita a los gestores en general, y al directorio en particular, obtener una mayor rentabilidad con mayor seguridad. La implantación de un sistema de análisis y gestión de riesgos adecuados permite a la empresa generar un ahorro considerable de costos y ventajas competitivas en el mercado.

Pero gestionar el riesgo quiere decir conocerlo, controlarlo y convivir armónicamente con él; para lo cual es necesario:

- *Identificar los riesgos*. Cuanto más identificado esté un determinado riesgo, será más conocido y podrá estar más controlado.
- *Valorar los riesgos*. Asignar a cada riesgo un valor en función de su importancia o nivel en que puede afectar a la entidad. Cuanto más fino y detallado sea el cálculo de valoración, mayores serán los niveles de sensibilidad del riesgo.
- *Regular los riesgos*. La regulación se realizará a través del establecimiento de medidas de control, límites, tolerancias y ratios, aplicados en función de su valoración.

De esta forma se podrán analizar las causas de los riesgos identificados, determinar sus efectos y actuar ante el riesgo aplicando las medidas de control necesarias.

Por su parte, en cuanto a las fases básicas para la aplicación de la gestión de riesgos, estas son las siguientes:

- *Definición de los objetivos de negocio*. El concepto riesgo está ineludiblemente unido a los objetivos de negocio, de tal manera que aquellos no existen sin estos. Por ello, es preciso que el directorio defina los objetivos con claridad para poder identificar los riesgos. Por lo general, la estrategia y planificación del negocio es un proceso crítico en la gestión del riesgo.
- *Identificación de los riesgos*. El directorio deberá identificar los riesgos que amenazan a la consecución de los objetivos de la empresa y deberá ser consciente y conocedor de ellos, y tener la capacidad para evaluar su incidencia.
- *Valoración del riesgo*. Los riesgos deben ser susceptibles de ser evaluados o medidos. Por cada uno de los riesgos identificados, el directorio deberá valorar su impacto con relación al negocio y la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo en función de las medidas aplicadas.
- *Regulación del riesgo*. Consiste en que, en función de la valoración de los riesgos, se establecen las medidas de control que deberán ser las adecuadas para mantener los riesgos clave y más críticos del negocio dentro de los límites y los márgenes de tolerancia definidos.
- *Seguimiento*. El directorio deberá recibir periódicamente información sobre el valor actualizado del riesgo así como sobre la efectividad en la aplicación de los controles de la empresa.

La correcta aplicación de la gestión del riesgo es de gran utilidad para la planificación y seguimiento de la actividad de la auditoría interna y de control, ya que las prioridades y alcance de las auditorías

[5] Definición incluida en el glosario del documento «El rol de la auditoría interna en la gestión de riesgo empresarial», publicado por The Institute of Internal Auditors el 20 de septiembre de 2004.

realizadas deben estar en función de la valoración de los distintos riesgos en las áreas de negocio, pues allí donde hay más riesgo debe haber mayor control y verificación. La gestión del riesgo es fundamental para dirigir la función de las unidades de control y de auditoría interna en las empresas.

Es responsabilidad de la auditoría interna verificar que todos estos principios básicos del buen gobierno de las empresas se estén llevando a cabo y cumpliendo en toda la organización. Sus informes y recomendaciones estarán orientados a mejorar el control interno, la oportunidad de la gestión del riesgo y la eficacia del buen gobierno.

En conclusión, el buen gobierno de las empresas no es un tema nuevo; sin embargo, requiere mejorar algunos procesos y formalizarse en principios basados en la gestión de riesgos y en los controles internos. Muchos son los cambios en las leyes y reglamentos relativos a prácticas de buen gobierno y, particularmente, a las responsabilidades del directorio y comités de auditoría. No obstante, las organizaciones no debieran implementar estas leyes tan solo por cumplir con la regulación, sino valorando los beneficios y provocando un cambio cultural dentro de las organizaciones. En este contexto, un departamento de auditoría efectivo, competente y estratégicamente posicionado podría representar uno de los instrumentos más valiosos para proporcionar el asesoramiento y colaboración que el directorio necesita para conocer y controlar riesgos.

Bibliografía consultada

Coopers & Lybrand
1997 *Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Resolución Gerencia General 140-2005-EF/94.11 del 28 de diciembre de 2005 referida a la información sobre el cumplimiento de los principios de Buen Gobierno para las sociedades peruanas, emitida por la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores – CONASEV.

El Sistema Nacional de Contabilidad en el Perú

Yorllelina Márquez Farfán

Pontificia Universidad Católica del Perú

El 3 de junio de 1987, en el Salón Dorado de Palacio de Gobierno, el entonces presidente constitucional de la República, el doctor Alan García Pérez, participó en la creación del Sistema Nacional de Contabilidad (SNC), que se puso en marcha al promulgar la ley 24680, Ley del Sistema Nacional de Contabilidad, publicada al día siguiente en el diario oficial *El Peruano*. Recientemente, el 12 de abril de 2006, se publicó la aprobación de la ley general 28708 del SNC, que derogó la anterior. Sin embargo, la ley 24680 del Sistema Nacional de Contabilidad permitió facilitar y promover el desarrollo económico y el procesamiento de la información proveniente de diferentes unidades económicas del país, cuya utilidad primordial para los representantes del poder ejecutivo fue en la toma decisiones y el desarrollo de acciones a partir de información a valores agregados de índole macroeconómicos, que inclusive sirvió para las previsiones del ingreso y gasto público de competencia del presupuesto de la República del siguiente ejercicio fiscal.

Desde el año 1970, fecha en que se da inicio al proceso contable en las reparticiones públicas con observancia de los principios y normas de contabilidad de general aceptación, se comienza el proceso contable en las empresas públicas y las del sector privado. Haciendo un poco de historia, en el año 1973, un grupo de contadores públicos colegiados y estadísticos redactaron un sistema uniforme de contabilidad para empresas, que se puso en vigencia a través de pertinentes dispositivos legales y se aplicó en el país como instrumento obligatorio de registro de la contabilidad. El sistema uniforme de contabilidad para empresas se instituyó a partir del 1 de enero de 1974 para que las empresas de aquel entonces registraran sus operaciones y presentaran sus estados financieros a las entidades reguladores y de supervisión sobre la base del plan contable general aprobado según resoluciones supremas 540-73-EF/11 y 225-74-EF/73.

En 1980, el plan contable gubernamental de uso para las entidades públicas era un documento de contenido muy amplio en la creación de cuentas y subcuentas. Para su reformulación y simplificación, se tomó como modelo al plan contable general para empresas que, con las modificaciones que se incorporaron, fue aprobado por resolución directoral 071-80-EFC/76.01 de fecha 20 de noviembre de 1980. En aquel entonces, los usuarios de la contabilidad gubernamental acusaban serias deficiencias en el manejo de la información de la administración de recursos económicos, la que redundaba en el funcionamiento de las dependencias de las entidades, así como en la duplicidad de funciones en los organismos públicos y el desconocimiento de la totalidad de los recursos públicos y los bienes del Estado. Parte de la normativa contable estaba dentro del sistema de presupuesto público, no había información oportuna y la información contable no era de calidad, lo que dificultaba la correcta administración de bienes, recursos y servicios del Estado.

Recién con la dación de la ley 24680 de 1987 se señaló que el SNC era autónomo administrativa y fun-

cionalmente, y que tenía a su cargo la investigación y formulación de la normatividad contable que debía regir en el sector público y privado y en la elaboración de la cuenta general de la República. Esta ley permitió al desarrollo de la contabilidad dar un gran salto con el ordenamiento en los procesos contables que vinculaban a los responsables de los órganos rectores de los sistemas administrativos de presupuesto, tesoro, endeudamiento y contabilidad con los usuarios contables. Hubo más coordinación en la aprobación de las normas que emitían los órganos rectores, se evitó la duplicidad de información y de reportes que se solicitaba a las entidades bajo el ámbito del sistema de contabilidad.

Conforme a la ley 24680, el SNC estaba conformado por la Contaduría Pública de la Nación con el rango de institución pública, el Consejo Normativo de Contabilidad, los organismos públicos y los organismos del sector no público. La Contaduría Pública de la Nación era el órgano rector del sistema, cuyo ámbito de acción era nacional, y se responsabilizaba en la emisión de la normatividad contable y de la elaboración de la cuenta general de la República.

Han transcurrido, por tanto, diecinueve años desde la creación del SNC y la evolución de la contabilidad en nuestro país es notoria. De la revisión de las leyes, se desprende que las diferencias fundamentales que se perciben entre la ley 28708 y la ley 24680 es que la primera norma determina que el Consejo Normativo de Contabilidad dictará la normatividad para el sector privado y la Dirección Nacional de Contabilidad Pública para el sector público, así como la disminución del tiempo del cargo de Contador General de la Nación de cinco a tres años, según la actual ley. En esta última ley 28708, se incorpora la ley 27312 de Gestión de la Cuenta General de la República, en la que se le hace un instrumento integrador y completo para el análisis y evaluación de la calidad de información que presentan las entidades y empresas del Estado a través de las rendiciones de cuentas para elaborar y formular la cuenta general de la República.

Otro concepto importante son los principios regulatorios que rigen al Sistema de Contabilidad y que son complementarios al de los respectivos órganos rectores de tesorería, presupuesto público y endeudamiento —como se aprecia en el cuadro siguiente— y que vienen redundando en el desempeño de la administración financiera del sector público a través de la centralización normativa y descentralización operativa bajo la integración de los sistemas administrativos.

La ley 28708 conceptúa al SNC como el conjunto de políticas, principios, normas y procedimientos contables aplicados en los sectores público y privado. Está conformado por la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, órgano rector del sistema y parte del Ministerio de Economía y Finanzas, mientras que en la anterior ley 24680 esta responsabilidad recaía en manos de la Contaduría Pública de la Nación. Asimismo, la nueva ley dispone que el SNC estará conformado por el consejo normativo de contabilidad, las oficinas de contabilidad para las personas jurídicas de derecho público y de las entidades del sector público, y las oficinas de contabilidad para las personas naturales o jurídicas del sector privado.

Por su parte, el consejo normativo de contabilidad ha de estar integrado por un representante de cada una de las entidades, que deben ser expertos profesionales de las normas que emiten las entidades que representan: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV), Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS), Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Dirección Nacional de Contabilidad Pública (DNCP), Junta de Decanos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú, facultades de Ciencias Contables de las universidades del país a propuesta de la Asamblea Nacional de Rectores, y la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP).

Principios regulatorios de los sistemas de administración financiera

Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento	Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto	Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad	Ley General del Sistema Nacional de Tesorería
1. Eficiencia y prudencia El endeudamiento público debe buscar bajos costos, sujetos a un riesto prudente y en concordancia con la capacidad de pago del pais.	**1. Información y especificidad** El presupuesto debe contener información adecuada para poder hacer la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.	**1. Uniformidad** Establecer procedimientos y normas contables para un tratamiento homogéneo.	**1. Unidad de caja** Administración centralizada de los fondos públicos.
2. Responsabilidad fiscal El endeudamiento público debe contribuir con la estabilidad de la economía y política fiscal.	**2. Universalidad y unidad** Todos los ingresos y los gastos del sector públco se sujetan a la ley.	**2. Oportunidad** Registro, procesamiento y presentación de la información contable en el momento debido.	**2. Economicidad** Optimizar la aplicación minimizando costos.
3. Transparencia fiscal El proceso de endeudamiento público se lleva a cabo mediante mecanismos transparentes.	**3. Transparencia presupuestal** La asignación y ejecución de los fondos públicos siguen los criterios de transparencia.	**3. Transparencia** Libre acceso a la información, participación y control.	**3. Veracidad** Procesamiento de operaciones sustentadas en documentación.
4. Capacidad de pago El endeudamiento público permite obtener financiamiento de acuerdo con la capacidad de pago del país.	**4. Integridad** Los ingresos y los gastos se registran por su importe total.	**4. Integridad** Registro sistemático de los hechos financieros y económicos	**4. Programación** Obtención, organización y presentación del estado de flujos de ingresos y gastos.
5. Centralización normativa y descentralización operativa El endeudamiento público se sujeta a estos principios.	**5. Anualidad** El presupuesto del sector público tiene vigencia anual.	**5. Legalidad** Primacia de la legislación respecto de las normas contables.	**5. Seguridad** Prevenir riesgos o contingencias en el manejo y registro de las operaciones.

En ambas leyes, el contador general de la nación es la máxima autoridad del SNC. El primero en ocupar dicho cargo fue el doctor Enrique Hermoza Zevallos, a quien siguieron el doctor Manuel Luna Victoria Sánchez y el actual contador general, doctor Óscar Pajuelo Ramírez. Todos ellos, a su vez, han presidido el Consejo Normativo de Contabilidad.

Entre los aspectos importantes que se deben destacar del Consejo Normativo de Contabilidad se encuentran los siguientes: es el ente que oficializa las normas internacionales de contabilidad y de información financiera mediante dispositivos legales publicados en el diario oficial *El Peruano* (es importante señalar que está dirigido para las entidades del sector privado) y complementa su acción con la absolución de consultas en asuntos de su competencia. El Consejo Normativo de Contabilidad, que funcionó bajo la acción de la ley 24680, también tenía a su cargo el estudio, análisis y emisión de normas, pero restringido a los sectores público y privado. Como puede apreciarse, había cierta duplicidad de funciones con el entonces órgano rector, que era la Contaduría Pública, que tenía también un órgano de línea cuya competencia era la investigación de la contabilidad mediante la aprobación de normas contables para las entidades del sector público y empresas del Estado y la absolución de consultas con respecto al registro contable y cuenta general de la República.

Una acción administrativa creada en la ley 28708 es el registro de contadores del sector público para los profesionales que desempeñan el cargo de contador general en las entidades de este sector. Esta ley se muestra más completa porque incorpora, tras un estudio y revisión de las leyes 24680 y 27312, aspectos similares que deberían contemplarse en un solo dispositivo legal, evitando la abundancia de normas legales.

El SNC desarrolla la investigación, la normatividad, y la difusión y capacitación de las normas contables. Esta ley señala algunas precisiones ya contempladas en los actuales instructivos contables, cuando se refiere al registro contable en el que se utilizan los planes de cuentas gubernamentales y clasificadores presupuestarios de ingresos y gastos públicos. En cuanto a las entidades del sector privado, estas efectúan el registro contable de sus transacciones con las normas y procedimientos dictados y aprobados por el Consejo Normativo de Contabilidad.

El Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público (SIAF-SP), tiene como sustento la tabla de operaciones, cuya elaboración y actualización permanente es responsabilidad de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública. Este Sistema Integrado de Administración Financiera ha mejorado la gestión financiera del tesoro público, porque posee una base de datos que proporciona a los órganos rectores información oportuna, confiable y con cobertura adecuada; y proporciona una visión global y permanente de la disponibilidad de los recursos financieros del Estado, poniendo a disposición de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública información para la elaboración de la cuenta general de la República. Proporciona, asimismo, a la Contraloría General de la República información de detalle, reduciendo los requerimientos de reportes y mejorando la capacidad de control en oportunidad, cobertura y selectividad. Contribuye a una mejor asignación de recursos y toma de decisiones.

El 5 de octubre del 2006 en la II Convención de Contadores Públicos del Sector Público, el actual contador general de la nación expuso las perspectivas más importantes que tiene en estos momentos el SNC, que se encuentran en proceso de desarrollo; estos aspectos son tres: la *normatividad contable* con la elaboración del nuevo plan contable general revisado para las entidades privadas y entidades empresariales del Estado; la *cuenta general de la república,* con la contabilidad simultánea y automática en el Sistema Integrado de Administración Financiera del Sector Público - SIAF SP (redefinición de la tabla de operaciones, proyectada al SIAF de gobiernos locales), consolidación de estados financieros, actualización del activo fijo, equipamiento informático; y, por último, la *estadística contable fiscal,* con la perspectiva de desarrollo e implantación del submódulo de estadística contable fiscal presupuestario, financiero y de consolidación. También se ha contemplado dotar a los entes del equipamiento informático y hacer uso de la difusión y capacitación a los usuarios del SNC. Asimismo, se informó que los procesos en desarrollo han sido cristalizados a través de contratos de préstamos suscritos con el Banco Interamericano de Desarrollo, atendidos a través de diversas consultorías, de equipamiento informático y de la respectiva difusión y capacitación.

Bibliografía consultada

«Ley General No. 28708 Sistema Nacional de Contabilidad». *El Peruano,* 12 de abril de 2006.

«Ley No. 24680 Sistema Nacional de Contabilidad». *El Peruano,* 4 de junio de 1987.

Ventaja competitiva a través del desarrollo de clusters empresariales

Jorge García

Pontificia Universidad Católica del Perú

En la actualidad, existe una amplia y variada definición de *clusters*. Sin embargo, a mi criterio, la más completa es la proporcionada por Michael Porter, quien sostiene que los clusters son concentraciones geográficas de empresas productivas junto a suministradores especializados, proveedores e instituciones vinculadas al quehacer de ese sector, tales como institutos, universidades, asociaciones comerciales, etcétera, que se encuentran en permanente competencia, pero también establecen fuertes lazos de cooperación, pues han creado redes económicas que desarrollan positivamente la producción. Para Porter (1999: 203), los clusters se han convertido en una característica de casi todas las economías nacionales, regionales y metropolitanas, sobre todo en los países más desarrollados económicamente.

No obstante, no se trata de un fenómeno de la modernidad, sino que es una práctica cuyo origen y evolución se remontan hasta los inicios de la civilización, cuando las tribus consumían solo aquello que podían producir y cazar. Posteriormente, este consumo se vio favorecido por el intercambio. En este contexto, aparece un personaje que se encargó de identificar información referente a los cambios en los gustos y preferencias de la gente: «el vendedor». Este, agrupado con otros en ferias o visitando cada pueblo, desarrolló la actividad de intercambio dando a conocer lo producido en otras localidades o pueblos, y permitiendo así que estos se caracterizaran por lo que sabían producir mejor que los demás. De esta manera, las localidades fueron identificando las actividades en las cuales contaban con ventajas frente a sus vecinos, alcanzando en cierta forma una mayor especialización en ellas y mostrando diferencias significativas en la calidad y los precios.

Esta ubicación incipiente de la industria fue la precursora de tendencias como la división del trabajo y la administración de negocios. Según Marshall (1963), una industria concentrada en ciertas localidades es comúnmente descrita como una industria localizada. Declara que las causas que han originado industrias localizadas pueden ser muchas, pero la más importante se debe a las «condiciones físicas», tales como el clima y la tierra, la existencia de minas y canteras o el fácil acceso a una localidad específica. Asimismo, considera que el patrocinio o amparo por parte de reyes o monarcas fue otro factor que favoreció el desarrollo de las industrias localizadas, ya que estos personajes, al exigir bienes de alta calidad, atrajeron artistas y trabajadores diestros que continuaron especializándose aún más en determinadas labores.

Las industrias localizadas también favorecieron el surgimiento de nuevas ideas, gracias a las inversiones, mejoras en maquinarias, en procesos y en la organización de los negocios. Si una persona proporcionaba una idea, esta podía ser tomada por otros miembros de la localidad y, al ser combinada con aportes propios, se lograba convertir este proceso

en una fuente de nuevas ideas. Las fuerzas sociales cooperan con las economías, al establecer vínculos formales e informales entre patrones y trabajadores, patrones y patrones, proveedores e industrias, etc.; lo cual refuerza el sistema y la cadena productiva, generando así mejores productos y creando un clima competitivo y de mutua cooperación.

Asimismo, Marshall sugiere que el tema de «externalidades» está directamente vinculado al aprendizaje, innovación e incremento de la especialización y es justamente en las «industrias localizadas» o «distritos industriales» donde las empresas disfrutan de beneficios, tales como grandes grupos de trabajadores bien entrenados (con oportunidad para una especialización intensiva) y alta difusión del conocimiento específico relativo a la industria o sector en que se hallan.

Uno de los clusters más conocidos a nivel mundial es quizá el de relojería en Suiza, pero, según Schmitz y Musyck (1993), son los clusters formados al noroeste y centro de Italia los que demandaron mayor interés internacional. Es precisamente a finales de los años setenta cuando el concepto de *cluster* comienza a ser utilizado por científicos sociales, quienes fueron atraídos por el desarrollo de esta zona y observaron que, en los sectores donde las pequeñas empresas predominaban, se favorecía el crecimiento y desarrollo de las firmas que conformaban una misma región. Ello les permitió ser capaces de desarrollar nichos en mercados de exportación y ofrecer a la vez novedosas oportunidades de empleo.

Es así que el rápido desarrollo de estas industrias fue vinculado a su concentración en sectores y localidades en particular, lo que logró su fuerte posición en los mercados mundiales. Como mencionan Schmitz y Musyck (1993), en esa época los clusters italianos expandieron su producción y exportaciones notablemente, mientras que las antiguas grandes empresas de Inglaterra y Alemania se encontraban decayendo. En referencia a la experiencia italiana, el concepto de «distritos industriales» fue empleado para aprender de los éxitos de las aglomeraciones de pequeñas y medianas industrias en determinados sectores de Italia.

A fines de los años ochenta, los estudios y análisis referentes a los clusters se intensifican, y así muchos de los análisis de Marshall que fueran realizados en 1963 fueron utilizados por Michael Porter en la discusión sobre la estructura empresarial cuando sostiene que «[…] las raíces de un cluster pueden ser atribuibles a partes del diamante que se encuentran presentes en ciertas localidades, debido a circunstancias históricas» (1990). Porter afirma que una fuerte motivación para la formación de nuevas empresas se debe a la facilidad para encontrar grupos de factores, tales como: trabajadores especializados, centros de investigación en universidades e infraestructura adecuada.

Otros clusters pueden surgir por sofisticadas o exigentes demandas locales, como por ejemplo, el cluster israelí en equipos avanzados para la agricultura. Nuevos clusters pueden constituirse a partir de los estudios realizados por alguna institución educativa como son el caso de Harvard en Estados Unidos o Incae en Costa Rica, o a partir de la ubicación de grandes empresas en una determinada zona como es el caso del cluster minero de Yanacocha en Perú.

Ventaja de los clusters: la competitividad

Según Porter (1998), los clusters contribuyen a mejorar la competitividad mediante tres aspectos:

- elevando la productividad de las empresas o sectores que lo conforman;
- mejorando la capacidad de innovación, mediante la cual también elevan la capacidad de volverse más productivas; y
- expandiendo las oportunidades para la creación de nuevas empresas con lo cual se apoya la innovación y desarrolla el cluster.

Es importante señalar que las ventajas competiti-

vas que los clusters proporcionan no son semejantes en todos los campos, a pesar de que se ha observado el surgimiento de clusters de manera amplia en diversos países. La calidad de los clusters aumenta cuando más compleja es la competencia, lo que lleva a asumir al autor que el número de clusters suele aumentar en relación directa al desarrollo económico de cada país.

a) Productividad

Según Porter (1999), el desarrollo de un cluster permite elevar los niveles de productividad por las siguientes razones:

- *Acceso a recursos materiales y humanos especializados*. La integración en un cluster facilita o abarata el acceso a recursos especializados que requieren las empresas integrantes, como componentes, maquinaria, servicios empresariales y personal. Comparar el acceso a recursos dentro de un cluster con la integración vertical puede resultar más eficaz, ya que los especialistas externos suelen ser más económicos y rápidos en responder, mientras que las unidades internas suelen tomar un tiempo mayor. Ello se presenta no solo en la producción sino también en la formación.
- *Acceso a la información*. En el interior de un cluster se aprovisiona una gran cantidad de información especializada (comercial, técnica, etc.). El acceso a esa información es más fácil o más barato desde dentro del cluster; gracias a ese acceso privilegiado las empresas pueden aumentar su eficiencia y productividad. Un aspecto muy importante es la disponibilidad de la información referente a las necesidades actuales de los clientes
- *Complementariedad*. Un cluster también aumenta la productividad no solo mediante la adquisición y conjunción de recursos, sino también facilitando la complementariedad entre la coordinación de actividades de las empresas integrantes. Las formas más evidentes de complementariedad son las que se dan entre productos, que se realiza en todos los campos: en la prestación de servicios, en el diseño, en la logística, el servicio de posventa y el márketing cuando se logra un márketing conjunto.
- *Acceso a las instituciones y a los bienes públicos*. Los cluster convierten en bienes públicos o casi públicos muchos factores y recursos que en otras circunstancias serían muy costosos, como infraestructuras especializadas, asesoramiento por parte de expertos de instituciones públicas, programas educativos, ferias de muestras y en otras aplicaciones que benefician al cluster.
- *Incentivos y medición del rendimiento*. Los clusters acrecientan el incentivo que lleva a las empresas a buscar un alto grado de productividad, debido a la competencia existente y a la rivalidad entre los competidores locales, es decir la presión competitiva. Dada la facilidad con que pueden establecer constantes comparaciones y dado que los rivales locales se encuentran en circunstancias generales similares, han de competir en otras cosas. Otro factor que influye como incentivo es la presión de los colegas que conlleva al deseo de obtener buena reputación en la colectividad. Los clusters facilitan la medición del rendimiento de las actividades internas de una empresa debido a que existen otras empresas del lugar que realizan funciones similares. Esto permite la evaluación por parte de los directivos de las empresas que podrán comparar costos internos contra la tercerización, limitando a la vez comportamientos oportunistas por parte de algún mal proveedor.

b) La innovación

Un segundo aspecto analizado por Porter es el favorecimiento de la innovación dentro de los clusters. Las ventajas relativas a la innovación y al crecimiento de la productividad que estos proporcionan, en comparación con una empresa aislada, pueden ser más importantes en términos de productividad estática, aunque existen ciertos riesgos. Las empresas que forman parte de un cluster suelen percibir más rápida y claramente las necesidades nuevas y las tendencias de los clientes que los competidores aislados. Asimismo, el cluster permite la percep-

ción de nuevas posibilidades en tecnología, producción o comercialización. Los participantes se enteran enseguida de las nuevas tecnologías, de la disponibilidad de nuevos componentes y máquinas o de nuevos sistemas de venta y servicio gracias a la relación permanente con entidades dentro y fuera del cluster. La pertenencia al cluster hace posible la observación directa de otras empresas; por otro lado, a una empresa aislada le cuesta más dinero y es más difícil obtener información, por lo que tiene que dedicar más recursos a la generación interna de conocimientos.

c) La formación de nuevas empresas

Según Porter (1998), la mayoría de las empresas que se crean nacen dentro de clusters y no en ubicaciones aisladas. Los clusters inducen a ingresar a ellos gracias a la existencia de mejor información sobre las oportunidades que ofrece. Este mayor conocimiento lleva a que las personas estén dispuestas a dejar las empresas en que trabajan para fundar otras nuevas, orientadas a tomar las oportunidades que han descubierto cubriendo posibles lagunas.

Las oportunidades existentes en las ubicaciones de los clusters pueden ser aprovechadas porque las barreras de entrada allí son más bajas que en otros lugares y existe así la posibilidad de reunir con mayor facilidad los recursos materiales y humanos que sean necesarios. Los nuevos empresarios se sienten atraídos al cluster, además, por la posibilidad de crear un mayor valor económico con sus ideas y capacidades o de operar más productivamente. También, las empresas establecidas fuera del cluster suelen fundar filiales para beneficiarse de las ventajas en productividad e innovación.

Gracias a la formación de nuevas empresas, a la competencia existente en el interior del cluster y las bajas barreras de entrada y salida se logra, con el paso del tiempo, una mayor profundidad y amplitud en los clusters. El resultado neto es que muchas empresas que sobreviven pueden aumentar sus ventajas en relación con los rivales de otras ubicaciones.

Tipología de los clusters

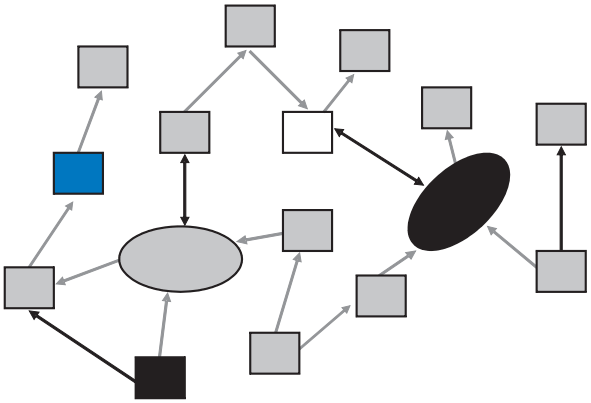
Existen diversas opiniones sobre la clasificación o tipología de los clusters. Estos generalmente se guían por el tamaño y la envergadura del cluster, pues analizan si son clusters nacionales, regionales y transnacionales. Sin embargo, consideramos que una tipología que represente con mayor precisión sus características sería la siguiente: cluster de supervivencia; cluster estilo Ford; cluster estilo italiano; cluster satélite; cluster transnacional.

a) Cluster de supervivencia

Consiste en microempresas de subsistencia, es decir, conformadas por el sector informal. Las características que destacan son el capital social modesto, la gran desconfianza y la mínima capacidad de innovación. La constitución de este modelo de cluster puede ser interpretada como una tipología incapaz de enfrentar las exigencias del mercado.

Una característica de este tipo de cluster es que todas las empresas que lo integran producen casi lo mismo dada la baja capacidad de innovación. En el Perú, podríamos citar como ejemplo el cluster de zapatos en El Porvenir, en Trujillo. El gráfico 1 muestra las débiles relaciones que se presentan entre las empresas en los clusters de supervivencia.

Gráfico 1

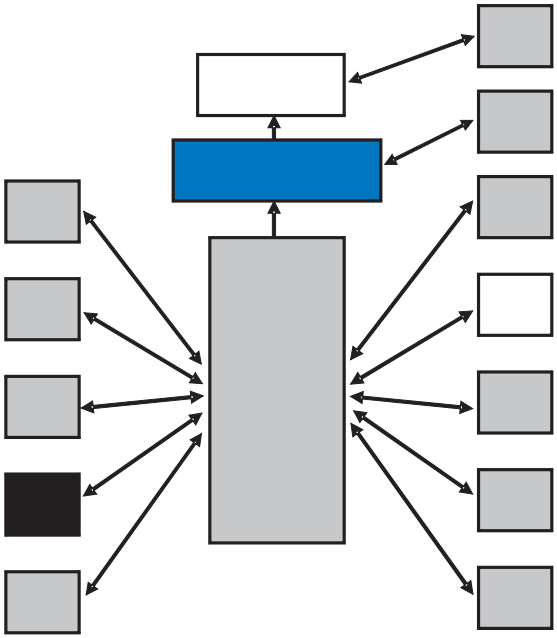


Fuente: Galarreta y otros 2003.

b) Cluster estilo Ford

Son conjuntos de pequeñas empresas especializadas con un bajo grado de integración vertical que son dominados por grandes empresas. Se adaptan lentamente a los cambios, no son flexibles y prevalece el modelo de la producción fordística; es decir, a gran escala. El gráfico 2 muestra un cluster tipo Ford.

Gráfico 2

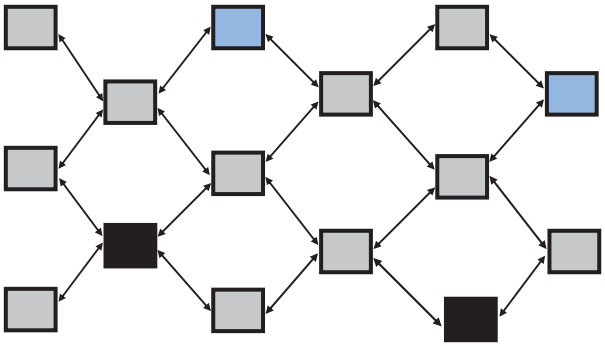


Fuente: Galarreta y otros 2003.

c) Cluster estilo italiano

Compuesto por pequeñas y medianas industrias con fuerte nivel de especialización, fuerte rivalidad local, pero, a la vez, cooperación y confianza basada en relaciones de negocios (véase el gráfico 3). Su especialización es flexible, tienen alto nivel de productividad y potencial para la innovación. Goza de las ventajas por las asociaciones locales tanto privadas como gubernamentales.

Gráfico 3

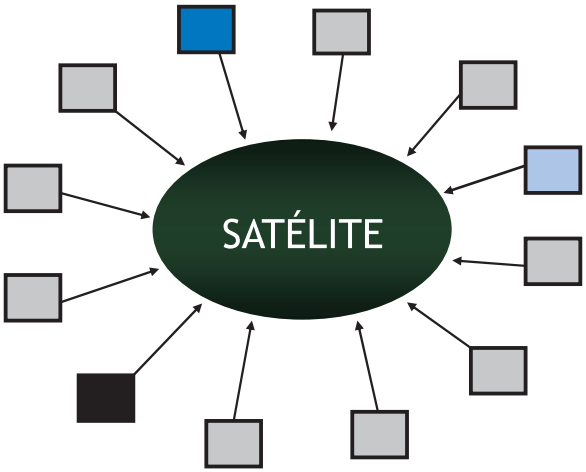


Fuente: Galarreta y otros 2003.

d) Cluster satélite

Está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas, pero dominado por compañías que se encuentran en el exterior. Se basa principalmente en el costo de mano de obra barata (gráfico 4).

Gráfico 4



Fuente: Galarreta y otros 2003.

e) Cluster transnacional

Es el resultado de estrategias confeccionadas por empresas transnacionales. Su característica es la combinación de dos factores: una reglamentación local y proveedores a escala global. Esta acumulación hace que en países en desarrollo surjan este tipo de clusters.

Bibliografía consultada

ARTAVIA, Roberto

2002 «La dinámica de los clusters». *Revista INCAE CR*, 12 (1), pp. 20-25.

ARTEAGA, M. y otros

2001 «Análisis de la nueva economía en el Perú y modelo de diagnóstico de un cluster aplicado al sector turismo en la ciudad de Lima». Tesis para optar el grado Magíster. ESAN, Lima.

BRUMMERT, Desmé y otros

2000 «Propuesta para la formación de un cluster de joyería industrial en la provincia de Ica». Tesis para optar el grado Magíster en Administración. ESAN, Lima.

GALARRETA ACHAHUANCO, R. y otros

2003 «Modelo de cluster turístico: aplicación en la región Tumbes». Tesis para obtener el Grado de Magister en Administración. ESAN, Lima.

KURAMOTO, Juana

1999 *Las aglomeraciones productivas alrededor de la minería: El caso de Minera Yanacocha*. Santiago de Chile: GRADE-CEPAL. Serie Desarrollo Productivo, Documento 67.

MARSHALL, Alfred

1963 *Principios de economía*. Madrid: Aguilar.

PORTER, Michael

1990 *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: Free Press.

1998 «Cluster and the New Economic of Competition». *Harvard University Business Review,* noviembre-diciembre, pp. 77-90.

1999 *Ser competitivo*. Madrid: Deusto.

SCHMITZ, Hubert y Bernard MUSYCK

1993 «Industrial Districts in Europe: Policy Lessons for Developing Countries?». IDS Discussion Paper 324, I. Sussex: Institute of Development Studies.

Niveles de posicionamiento de marca a nivel internacional

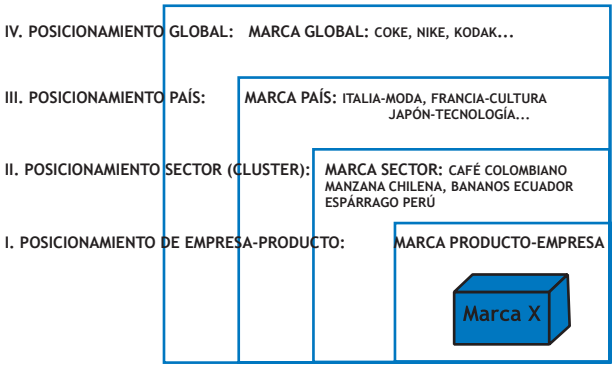
Luis Lazo

Pontificia Universidad Católica del Perú

Existen diferentes niveles de posicionamiento internacional, sobre todo para marcas o productos de países en vías de desarrollo, como es nuestro caso. La importancia de identificar, separar y analizar cada caso radica en que en cada nivel de marca se desarrollan distintas formas o estrategias para alcanzar un posicionamiento competitivo y diferenciado dentro de su respectivo mercado. El presente artículo hace una reflexión sobre dichos niveles: identifica en cada uno de ellos los diferentes tipos de productos, esfuerzos, estrategias, plazos, ejemplos y/o resultados. Es bastante obvio que no exista un análisis bibliográfico profundo sobre este tema excepto especificaciones generales sobre marca/producto global y marca/producto internacional o adaptada al mercado, país o región al que se dirija (Lerma Kichner 2004). Este hecho probablemente se deba a que la mayor parte de los textos provienen de países desarrollados que se interrelacionan con países en vías de desarrollo dentro de un mercado global, sin considerar necesariamente las particularidades de estos últimos (Terpstra y Sarathy 1999).

Existen cuatro niveles de posicionamiento de marcas en el mercado internacional, a saber: (1) posicionamiento marca base; (2) posicionamiento de sector; (3) posicionamiento país; y (4) posicionamiento global. A continuación, desarrollaremos en extenso cada uno de estos niveles.

Niveles de posicionamiento
en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia

1. Posicionamiento marca base: la marca empresa-producto

El primer nivel de posicionamiento corresponde a la mayor parte de la exportación de productos diferenciados, adaptados o ajustados a los requerimientos del mercado internacional que poseen marca. Además, dentro de sus posibilidades, manejan su *marketing mix* (producto, precio, plaza, promoción y publicidad) para posicionar dicha marca dentro de un mercado competitivo, no solo por competidores del país de origen, sino, en muchos casos, por competidores (empresas y marcas) de otros países. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) exportadoras son las primeras en aparecer

en este contexto: PYME que exportan productos o servicios diferenciados y con marca (productos de alpaca, plata, muebles de madera, *software*, etc.). En segundo lugar, aparecen las grandes empresas de éxito nacional que amplían sus fronteras sobre mercados similares al suyo, llevando, en la medida de las posibilidades, su marca a otras fronteras (Kola Real, Banco de Crédito, entre otras).

En ambos casos, hablamos de esfuerzos individuales de empresas. La intervención del Estado no es importante más que como promotor o gestor del orden y la estabilidad económica general. El desarrollo de estas empresas en el mercado internacional se puede dar dentro de un corto, mediano o, en algunos particulares casos, largo plazo dependiendo del tamaño y giro de negocio de la empresa.

Se debe aclarar que existen muchos productores y microempresarios que exportan a intermediarios, brokers o grandes importadores, donde estos últimos son quienes colocan sus propias marcas sobre la producción acopiada. Dentro de este escenario, sin embargo, los micro e incluso medianos y grandes empresarios no desarrollan marca, y probablemente no tengan interés en hacerlo mientras consigan un margen razonable y un volumen suficiente dentro de la norma internacional establecida. En este caso, no se desarrolla marca alguna. Este hecho, se presume, seguirá ocurriendo hasta que el mercado se desarrolle al punto donde otros competidores locales, vía esfuerzos individuales, posicionen su marca o lleguen al segundo nivel de posicionamiento vía clusters y, finalmente, excluyan del mercado a quienes compitieron hasta la fecha dentro del anonimato sobre el cliente final.

Al respecto, pondremos como ejemplo práctico a la empresa Blabla,[1] pequeña cadena norteamericana de productos artesanales (*handicrafts*) para bebés que importa de nuestro país alrededor de tres mil muñecas mensuales hechas a mano de una PYME especializada que canaliza el trabajo de artesanas y clubes de madres de diversos puntos del Perú. Esta PYME, al igual que otras, llega al mercado norteamericano, pero todos sus productos llevan la marca Blabla, sin diferenciarse de ella y sin realizar esfuerzos para posicionar una marca propia. La rentabilidad para la PYME permanecerá hasta que algún productor nacional descubra el potencial nicho y decida ingresar en el mercado especializado colocando productos con su propia marca o por medio de una mega asociación de productores que ofrezca mayores volúmenes, variedad, calidades e, incluso, mejores precios, producto de la negociación o adaptación al mercado de grandes, pequeñas o medianas cadenas de supermercado norteamericanas.

2. Posicionamiento sector: la marca sector

El segundo nivel de posicionamiento es el de marca sector. En este, se trabaja básicamente con *commodities* (ventaja comparativa) a la cual se le agrega valor (ventaja competitiva) por medio de la asociación de esfuerzos de empresas articuladas desde la producción hasta, idealmente, la distribución en el mercado internacional. Ello se consigue bajo la herramienta de articulación llamada *cluster*, que, como lo define PROMpyme, es el proceso de formación de una estructura productiva que posee una constante interrelación entre los agentes que se aglomeran en un espacio geográfico determinado. Esta integración de agentes relacionados a la actividad productiva de un cluster implica superar algunos requisitos tales como la tenencia de un espacio geográfico y la existencia de concentración territorial, la presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos, la paulatina especialización productiva, la presencia de acción conjunta de agentes y la activa competencia para entender una demanda progresivamente más sofisticada.[2]

[1] En línea: www.blablakids.com.

[2] Véase, en línea <www.prompyme.gob.pe>.

Se dice que es un proceso dinámico, económico y social por la participación o involucramiento, desde el punto de vista comercial, por un lado, del estado promotor-facilitador vía inversión en infraestructura o mejoramiento vial, aéreo, portuario, legislación, educación entre otros; y, por otro, de la sociedad circundante con el apoyo profesional, técnico y de mano de obra. A ello se agregaría, además, su participación en todo tipo de negocios indirectamente relacionados. De esta manera, se desarrolla la marca sector que viabilizan la producción y comercialización de grandes volúmenes de productos en el mercado internacional, y más aún, el posicionamiento internacional de un sector productivo.

Así, en el mercado internacional se habla, por ejemplo, del café colombiano, del plátano ecuatoriano, de la manzana chilena, entre otros; ello, sin una marca específica de empresa, pero sí con un sector productivo del país internacionalmente marketeado y finalmente posicionado.

En el Perú, el caso más reciente en el desarrollo de este concepto es del «cluster esparraguero», que nos ha convertido en los primeros exportadores del mundo. Si bien es cierto que contamos con la ventaja comparativa (calidad, dos cosechas por año, producción contraestación), el cluster ha permitido la producción dentro de la norma internacional en volúmenes competitivos, además de la creación del IPEH (Instituto del Espárrago y Hortalizas) y de Frío Aéreo al frente del aeropuerto Jorge Chávez para la investigación y conservación en temperaturas óptimas para la exportación, respectivamente.[3]

Entonces, la asociatividad vía clusters es el medio para que gran parte de los *commodities* o los productos poco o nada diferenciados adquieran valor y se identifiquen en el mercado mundial a través de una marca sector, logrando con ello el reconocimiento internacional de una determinada industria o producto. La marca sector es el primer paso para desarrollar el siguiente nivel, que denominamos marca país.

3. Posicionamiento país: la marca país

El tercer nivel corresponde a la marca país. Cuando uno asocia de manera inmediata ciertos productos, eventos (servicios) o hechos a un determinado país u origen, nos estamos refiriendo precisamente a este nivel. Por ejemplo, las palabras fútbol, samba o carnaval uno inmediatamente las asocia con Brasil. De igual manera, si hablamos de cultura, comida gourmet y marsellesa, uno inmediatamente las asocia con Francia. Si hablamos de tecnología, practicidad y miniaturización, pues pensamos en Japón. Para el caso mexicano, es clara la relación con tacos, chile, tequila o mariachis. Al hablar de marca país, nos referimos entonces a productos, eventos (servicios), hechos característicos, singulares y de asociación exclusiva a un país que obtiene identidad gracias a ellos y son sinónimos de orgullo reconocido por el mundo entero.

Para la construcción de una marca país, se necesita no solo una perspectiva comercial de la producción y comercialización articulada del producto junto con la participación del Estado y la sociedad. En este caso, se habla del desarrollo o fomento de la identidad nacional, que puede provenir de la cultura o la historia; de los esfuerzos científicos, tecnológicos o mercadológicos del hombre contemporáneo o, finalmente, de un híbrido entre lo pasado y lo presente; acompañadas de estrategias de concientización y valoración, de modo que se despierte en los ciudadanos-consumidores el orgullo de ser diferenciados participando activamente dentro de una aldea global de mercado.

A este nivel de posicionamiento, se puede hablar de amor, pasión, fanatismo por productos, eventos o

[3] Reporte del programa de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos del Instituto Interamericano de de Cooperación para la Agricultura (IICA).

NIVEL DE POSICIONAMIENTO:	PRODUCTO	ESFUERZO	ESTRATEGIA	PARTICIPACION	PLAZO DE DESARROLLO	EJEMPLO
I) MARCA PRODUCTO	Ajustado, adaptado o individualizado a requerimientos del mercado internacional o de destino. También corresponde la categoría a empresas que buscan mercados similares a los suyos evitando transformaciones.	Empresa individual.	Manejo de las 4 *p* dentro de las posibilidades individuales en el mercado internacional.	Exclusivos esfuerzos de la empresa individual.	CP y MP (*)	La mayor parte de las grandes, pequeñas y medianas exportadoras de países en vías de desarrollo. Topy Top, Incacola, Kola Real, Rosatel, PYME exportadoras, otros.
II) MARCA SECTOR	Adaptado a gran escala a la norma internacional. Pueden ser *commodities* con valor agregado o ventaja comparativa. Grandes-mega volúmenes de exportación.	Colectivo. Unión bajo interés comercial de empresas-Estado y sociedad. Asociatividad, alianza vertical y horizontal entre empresas.	Clusters. Manejo articulado de imagen de sector. No se habla de una marca en particular sino de un sector o giro de negocio representativo.	Desde el punto de vista comercial: Estado (facilidades/ educación), sociedad (profesional y mano de obra) .	MP y LP	Manzana chilena, banano ecuatoriano, vino californiano, espárrago peruano.
III) MARCA PAÍS	Productos, servicios eventos con identidad o representatividad nacional o de país. Representan iconos o son parte de la identidad interna y externa (para el mundo) de un país.	Colectivo. Unión de Estado, empresa y sociedad por interés comercial, cultural, social, político entre otros.	Marketing externo vía diversos medios; involucra aspecto comercial, turístico, cultura, entre otros. Marketing interno de identificación, desarrollo o reforzamiento del orgullo nacional.	Estado-sociedad-empresas en general. Participación no solo laboral o profesional sino que presume o exige para su consistencia (largo plazo), la identidad o sentimiento nacional.	LP	Italia-moda, Francia-gourmet-cultura, USA-Hollywood-cowboys-Disney, Brasil-carnaval-fútbol, otros.
IV) MARCA GLOBAL	Global, universal. Productos con ventaja competitiva.	Individual de mega empresa global.	Aprovechamiento de recursos y mano de obra internacional. Marketeo global de productos.	Aldea global, intereses globales de consumo, participación de todos los agentes de manera voluntaria a nivel mundial. Beneficios para todas las realidades involucradas.	LP	Coca Cola, Nike, Kodak, Sony.

Fuente: Elaboración propia.
(*) CP: corto plazo; MP: mediano plazo; LP: largo plazo.

hechos distintivos de un país; se habla entonces de hasta sentimientos involucrados. Para desarrollar este nivel, no solo hace falta el márketing externo, sino, además, el márketing interno y el compromiso de empresas, Estado y sociedad como partícipes desde el punto de vista comercial, actitudinal e, incluso, afectivo. Hablamos de mecanismos para desarrollar el orgullo, la identidad y de hacer propios o únicos algunos productos, eventos o hechos, dentro de lo que llamamos marca país. Es sencillo ahora comprender que desarrollar y ver los efectos de una marca país solo es viable a largo plazo.

Por otro lado, se pueden confundir los conceptos de marca sector y marca país. De hecho el fin de una marca sector es llegar a convertirse o representar una marca país, pero son finalmente niveles distintos. Las formas de desarrollar una u otra están relacionadas, pero tampoco son iguales.

Es importante ubicar a nuestro país dentro de este nivel de posicionamiento internacional e investigar, evaluar, comprender y desarrollar las asociaciones o atributos que nos distingan como marca país y sean sinónimo de orgullo e identidad. Asimismo, debemos evaluar estrategias de corto, mediano y largo plazo encaminadas a alcanzar y mantener el mencionado nivel. Finalmente, debemos descubrir y poner en práctica los requerimientos para articular dichas estrategias (esfuerzos) entre empresas, Estado y sociedad.

4. Posicionamiento global: la marca global

La marca global es un conjunto de esfuerzos individuales de empresas que han traspasado la barrera del origen-marca país y se producen y comercializan en el mundo entero, donde la nacionalidad del producto puede ser incluso múltiple o compartida (mano de obra de un país, insumos de otro, etc.). Este posicionamiento se alcanza solo a largo plazo y se desarrolla o consolida luego de muchos años de desarrollo de la marca. La tecnología, los medios de comunicación y el transporte modernos acortan cada vez más el tiempo de expansión y desarrollo de este particular tipo de productos. Ejemplos existen variados y generalmente provienen de países desarrollados; así, tenemos marcas como Nike, Adidas, Coca-Cola, Kodak, entre otras.

Conclusiones

Es importante separar los niveles de posicionamiento en el mercado internacional. Identificar en qué punto se encuentra nuestra empresa, nuestro sector e incluso nuestro país, para evaluar estrategias integrales diferenciadas o articuladas que beneficien cualquiera de los niveles que se aborden. Cuanto más alto el nivel abordado, los efectos de dichas acciones/estrategias repercutirán sobre los niveles más bajos. Sin embargo, es importante entender también que abordar o saltar de nivel sin base o aprobación en el anterior puede no tener sentido o, quizá, todo lo contrario: tener efectos adversos. Por otro lado, cabe recordar que abordar los niveles con estrategias en paralelo es más viable que entender el sentido de los escenarios, productos, esfuerzos, plazos y resultados por separado.

A modo de resumen, presentamos el siguiente cuadro que recoge sistemáticamente las ideas que hemos venido exponiendo.

Bibliografía consultada

Lerma Kirchner, Alejandro
2004 *Comercio y mercadotecnia internacional*. 3.ª edición. México, D. F.: Thomson.

Ministerio de Trabajo
Centro de promoción de la pequeña y micro empresa PROMpyme. En línea: <http://www.prompyme.gob.pe> [consulta: 5 octubre de 2006].

Terpstra, Vern y Ravi Sarathy
1999 *International Marketing*. 8.ª edición. South-Western College.

El mapeo del flujo de valor

Luis Pérez Beteta

Pontificia Universidad Católica del Perú

Hoy en día, las empresas manufactureras se encuentran ante la necesidad de replantear y rediseñar sus sistemas productivos con el objeto de alcanzar la competitividad necesaria para afrontar los retos de los mercados actuales (European Commission 2004). Es necesario, por tanto, como sugiere Marchwinsky (2004), disponer de herramientas prácticas que apoyen el proceso de rediseño de sus sistemas productivos.

El presente artículo tiene como objetivo presentar en forma resumida el método de implementación del Mapeo del Flujo de Valor (en inglés, *Value Stream Mapping* o VSM), una herramienta desarrollada en el seno del modelo productivo de la manufactura esbelta (en inglés, *lean manufacturing*) que se fundamenta en la aplicación secuenciada de las siguientes etapas por parte de un equipo creado para tal fin:

1. Elección de la familia de productos
2. Mapeo del estado actual referente al flujo de materiales y de su información asociada
3. Mapeo de la situación futura sobre la base de pautas aportadas por la manufactura esbelta
4. Definición e implementación de un plan de trabajo

Antes de desarrollar la metodología, empezaremos definiendo algunos de sus conceptos importantes. En primer lugar, definiremos al VSM como la herramienta que nos permitirá desarrollar un mapa (una representación visual) del flujo de valor de una empresa, en el que se señalen tanto las actividades que agregan valor como las que no agregan valor, necesarias para producir un producto, desde los proveedores de insumos hasta la entrega del producto al cliente. Esta herramienta fue desarrollada y sistematizada por Mike Rother y John Shoock a partir de su experiencia de trabajo en Toyota Motor y que fuera publicado en forma de libro en 1998.

Por su parte, la manufactura esbelta se define como un sistema conformado por varias herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto. Precisamente, el VSM es una de estas herramientas y con la cual se inician todas las implementaciones de los sistemas de manufactura esbelta.

Asimismo, definiremos el *valor* como el producto, servicio o información por el cual un cliente está dispuesto a pagar. Podemos decir entonces que el valor esta definido por el cliente y es creado por el productor. Por otro lado, el *desperdicio* queda definido como toda actividad que consume recursos sin agregar ningún valor al producto. Es momento de preguntarnos si son necesarias las actividades que no agregan valor, y la respuesta es *sí*, pero cuidando la eficiencia, ya que actividades como el transporte, almacenamiento y todo aquello que no transforma materiales no agrega valor al producto, pero sí ayuda y es necesario para llevar a cabo las actividades administrativas del negocio.

Con las definiciones de los principales conceptos, podemos empezar el desarrollo de la metodología de implementación del VSM. Para esto, es necesario conocer exactamente la situación actual de la empresa en términos de procesos, procedimientos, normas y políticas. El VSM es la herramienta más idónea para el análisis de la situación presente, con la cual, además, tendremos una visión completa de la empresa y de sus procesos. Esto nos servirá para implementar en forma más fácil las acciones de mejora, las cuales incluso aplicadas en actividades aisladas ayudarán a optimizar el «todo-global» y no simplemente las partes del proceso.

Pasemos entonces a desarrollar las cuatro etapas mencionadas líneas arriba para la implementación del VSM. El primer paso consistirá en la elección de la familia de productos que serán analizados a todo lo largo del ciclo de producción. Una familia de productos será aquel grupo de productos que pasan por procesos similares y equipos comunes.

El segundo paso en la metodología de implementación del VSM es el mapeo del estado *actual* y su elaboración consiste en seguir a contracorriente el flujo de producción de un producto, desde el cliente al proveedor. El mapa del estado *actual* describe en forma visual los flujos de información, materiales, inventarios y los tiempos de entrega de dicha situación. Con ello, tendremos una visión clara de los puntos en los que la información o los materiales se detienen, no fluyen, lo que origina despilfarro y retraso en la entrega del producto al cliente.

El tercer paso es el mapeo del mejor estado *futuro* posible al que quisiéramos llegar, sin ninguna restricción. En ese estado futuro, los materiales y la información deberían fluir libremente, sin obstrucciones para generar valor a la máxima velocidad posible, evitando cualquier despilfarro.

Finalmente, el cuarto paso es la definición e implementación de un plan de trabajo, para lo cual no partimos de cero, ya que, sabiendo dónde estamos y a dónde queremos llegar, elaboraremos un plan de acción con las actividades necesarias para recorrer el camino de la mejora continua. El VSM debería presidir cualquier sala de reuniones donde se tomen decisiones sobre la implementación de mejoras. Con esta herramienta, estaremos seguros de que cualquier decisión al respecto cumplirá con la transformación de la situación *actual* a la *futura* prevista.

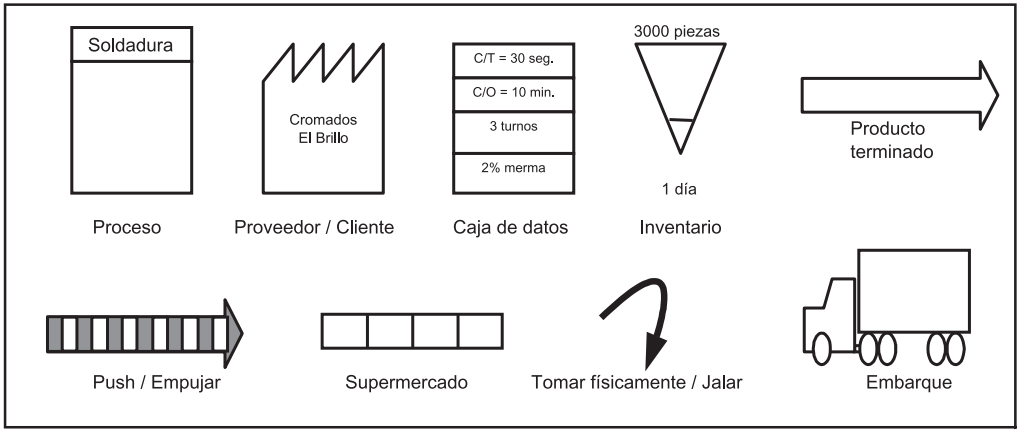
En el cuadro 1, mostramos la simbología y sus respectivas descripciones, que son necesarias para el diseño de los mapas.

El cuadro 2 presenta un mapa actual del flujo de valor de una empresa alimenticia (mapa resumido) que produce jugos naturales envasados en frascos de vidrio. En este mapa, podemos observar en la última línea que la suma del tiempo del ciclo completo de producción de esta empresa es de 106 días, mientras que el tiempo en el que se le añade valor al producto es de solo 480 minutos (1 día), de los cuales la fabricación del *batch* de jugo (2000 litros) demora 476 minutos y el envasado de cada frasco de 60 mililitros demora 4 minutos. Tenemos entonces que el proceso de producción agrega valor en solo 480 minutos por cada frasco, mientras que el ciclo completo de producción para obtener los insumos y llegar al cliente con este frasco demora 106 días.

El camino de la mejora continua para esta empresa tiene su inicio luego del nacimiento del mapa *actual* mostrado. Llevar la realidad actual de esta empresa a su ideal es un proceso que no terminará hasta el día en que el flujo sea continuo, sin tiempos muertos, sin usar tiempo para cambios y que se produzca exactamente lo que el cliente quiere y cuando lo necesite. Será un estado en el que el tiempo del ciclo de producción esté lo más cerca posible al tiempo de valor agregado del producto.

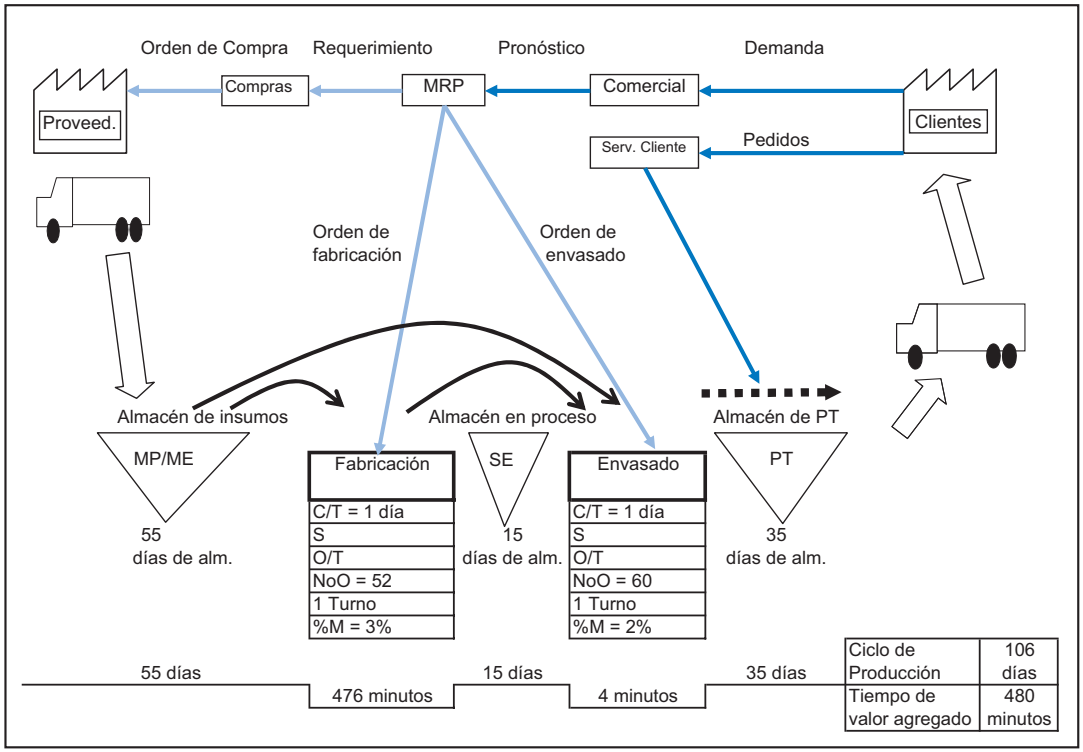
En síntesis, y como conclusión, podemos decir que el VSM se muestra como una herramienta con un valor agregado que la distingue de cualquier otra: muestra, en el mismo papel, el flujo de información y materiales, y permite ver claramente cómo

Cuadro 1
Simbología



Fuente: adaptado de Rother y Shook (1998)

Cuadro 2
Mapa de valor de una empresa alimenticia



Fuente: Elaboración propia

una orden del cliente se transforma en información para la manufactura y luego para los proveedores de insumos. Asimismo, se muestra en un mismo dibujo el proceso completo y real de la planta, así como todas aquellas mediciones necesarias para resaltar las fuentes de desperdicio que permitirá su eliminación a través del mapa futuro y la implementación de un plan realizable en el corto plazo. Tenemos, entonces, el camino sin fin de la mejora continua, con el cual, a medida que pase el tiempo y se identifiquen nuevas fuentes de despilfarro, obtendremos sistemas de producción cada vez más eficientes.

Bibliografía consultada

European Commission
2004 *Manufuture - A vision for 2020. Assuring the future of manufacturing in Europe*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Marchwinsky, Chet
State of Lean report 2004. En línea: <http//www.lean.org>.

Rother, Mike y John Shook
1998 *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.

Womack, James P. y Daniel T. Jones
1996 *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Nueva York: Touchstone & Design.