



Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico
de Ciencias Administrativas
año 3, número 5
julio 2008

- Actualidad Contable
- Tributación
- Contabilidad y Gestión
- Administración



**FONDO
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

CONTENIDO

EDITORIAL	3
CONTABILIDAD DE GESTIÓN	
Interacción entre el plan estratégico y la contabilidad de gestión: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia Arturo Giner Fillol, Vicente Ripoll Feliu	18
ADMINISTRACIÓN	
El desafío latinoamericano: la trilogía de la competitividad José Luis Cordeiro	25
El enfoque administrativo-valorativo en la evaluación del impacto de reguladoras del mercado Oscar Millones, Jorge Bazán	34
Percepción de la personalidad de una marca global y de valores: un estudio comparativo entre consumidores brasileños y peruanos Martín Hernani	44
ACTUALIDAD CONTABLE	
La armonización de normas contables en los países de América Percy Vílchez	5
TRIBUTACIÓN	
La naturaleza jurídica de la norma de subcapitalización y su aplicación práctica como norma doméstica antielusión en el Reino de España Zully Chevarría	11

Contabilidad y Negocios inicia su tercer año con la presentación de su quinta edición, cuyos contenidos tienen como objetivo principal convertirse en aportes importantes para los profesionales de las ciencias contables, administrativas y afines, y que les servirán además como una fuente de consulta en su quehacer diario o como un medio que les permita ampliar los conocimientos ya adquiridos.

Como informamos en el tercer número, nuestra publicación se encuentra abierta a recibir las colaboraciones de académicos y profesionales de otras universidades y de especialidades afines, de tal forma que podamos brindar a nuestros lectores una mayor y más amplia gama de criterios. Así, en este número hemos evaluado e incluido artículos de docentes de otras unidades académicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), así como de universidades extranjeras. En nuestras siguientes ediciones esperamos ampliar el número de colaboraciones similares.

El contenido de nuestra quinta edición incluye, en esta oportunidad, artículos que se encuentran agrupados en las secciones de *Actualidad Contable*, *Tributación*, *Contabilidad de Gestión* y *Administración*.

En la primera sección, *Actualidad Contable*, el autor nos presenta un análisis respecto al estado de la aplicación de la normatividad contable en los países de

América y cómo en algunos de estos países se ha regulado sobre la emisión de normas contables. Entre los temas abordados figura la relación que tienen las normas locales con el proceso de armonización que cobra cada día más vigencia a escala mundial y que es un factor importante para la preparación de la información financiera. De este modo, el autor concluye que se estaría entrando en una etapa de armonización de normas contables en los países de América.

La sección de *Tributación* incluye un artículo donde la autora realiza un análisis de la norma de subcapitalización en el contexto de la legislación española, regla comprendida dentro de un régimen de medidas antielusión. Esta norma antielusión se relaciona con la figura mediante la cual una sociedad formaliza operaciones de préstamo con otra sociedad vinculada, cuando el objetivo real de la operación es capitalizar a la sociedad prestataria.

En la tercera sección, *Contabilidad de Gestión*, los autores exponen cómo el uso de herramientas como el cuadro de mando integral, favorece la gestión y administración de una entidad y permite incorporar la información de la contabilidad de costos en la toma de decisiones. El artículo es elaborado en función de la experiencia desarrollada en la Autoridad Portuaria de Valencia (España), la cual ha utilizado estas herramientas de gestión para implantar su plan estratégico y su modelo de desarrollo estratégico.

En la cuarta sección, Administración, ofrecemos tres artículos; en el primero de ellos, el autor presenta a la educación, a los sistemas económico-político-sociales y a la visión de país y sociedad, como los tres pilares fundamentales para alcanzar un futuro positivo. Se afirma que el desarrollo integral de un país está basado en estos tres elementos, que juntos logran como consecuencia el desarrollo, la productividad y la competitividad.

El segundo artículo de la sección de Administración presenta un marco de referencia para la evaluación del impacto de los organismos reguladores de mercado y establece la necesidad de considerar distintos enfoques valorativos. En particular, se desarrolla el denominado enfoque administrativo-valorativo, que descansa sobre el concepto de creación de valor público, al examinar la naturaleza de la información necesaria para su utilización en una evaluación de impacto.

En el último artículo de la sección Administración, el autor investiga las diferencias de percepción de la personalidad de una marca global y de valores personales en dos culturas con el fin de contribuir con investigadores y profesionales de marketing para entender mejor cómo una marca global es percibida en contextos culturales diferentes, para lo cual se aplicó un cuestionario en ambas culturas (países), donde fueron constatadas importantes diferencias, presentadas y discutidas en las conclusiones.

Es necesario reiterar nuestro agradecimiento a los colaboradores de esta edición, sin cuyos aportes no podríamos poner en circulación este número ni cumplir con los objetivos programados.

El Director

La armonización de normas contables en los países de América

Percy Vílchez

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Facultad de Ciencias Contables

Introducción

Durante los últimos años, el fenómeno de la globalización de la economía y sus manifestaciones expuestas por la continua globalización de los negocios y la globalización de las inversiones, así como la acelerada innovación tecnológica y sus manifestaciones expuestas en el mayor incremento del uso de la tecnología electrónica relacionada con la información constituyen un mundo altamente interrelacionado, donde es imprescindible poseer lenguajes y estándares comunes que faciliten el intercambio de información, la comprensión y la confianza entre las entidades de los diferentes países.

Ante este contexto, en los últimos años, se ha iniciado en la profesión contable una temática dirigida a un modelo contable globalizado donde es frecuente escuchar nueva terminología adaptativa al entorno: contabilidad global, contabilidad internacional, armonización contable internacional, normatividad contable internacional, convergencia contable internacional, entre otros.

Al respecto, Horacio López Santiso (1998: 20-29) señala «la idea de avanzar hacia un modelo contable globalizado centrado en la concepción que la contabilidad

debe ofrecer información de validez económica, y no solo numérica para tomar decisiones»; en ese sentido, precisa que

[...] para mejorar la calidad de la información contable en su relación con la globalización de la economía, debe buscar una razonable uniformidad en las normas de valuación y presentación, de tal forma que el mundo global pueda contar poco a poco con un lenguaje común de los negocios (la contabilidad) lo que facilitará, sin duda, su mejor desarrollo (p. 21).

Asimismo, en la profesión contable, se ha generado un interés en la armonización de las normas contables, que se orienta a describir la estandarización de los métodos y prácticas contables utilizadas en los diferentes países alrededor del mundo. Sin embargo, la armonización contable no es tarea fácil, ya que cambiar las normas contables de un país puede significar principalmente un cambio en las normas emitidas por colegios profesionales, normas de gobierno, cambios en los modelos educativos de la contabilidad, entre otros.

Por lo expuesto, debo precisar que la contabilidad no se ha globalizado al mismo ritmo que lo ha hecho la globalización de los mercados y las inversiones y que la economía mundial se globalizó, a pesar

de la contabilidad. En ese sentido, es muy importante revisar el estado de utilización de las normas contables en los países de América, de tal forma que podamos aproximar la idea de un modelo contable globalizado.

1. Normas internacionales de información financiera

El Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) se formalizó en 1973 mediante un acuerdo entre los organismos representativos de la profesión contable de Australia, Canadá, Francia, Alemania, Japón, México, Holanda, Reino Unido e Irlanda y los Estados Unidos de América. En la actualidad, representa a más de 143 organizaciones de la profesión contable de 104 países.

Las Normas Internacionales de Contabilidad fueron pronunciamientos emitidos por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad, cuyos objetivos fueron formular normas contables para la profesión y promover su aceptación y adopción internacional, así como propender a la armonización de regulaciones y procedimientos relativos a la preparación y presentación de estados financieros.

En el año 2001, el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad se disolvió y se creó la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standard Board* – IASB), que asumió la responsabilidad de la emisión de normas contables de aplicación internacional. Asimismo, se renombró las Normas Internacionales de Contabilidad (IAS, por sus siglas en inglés) a Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés), y se acordó el empleo del término NIIF para las nuevas normas contables que se emitan.

Como es de conocimiento, el cumplimiento de las normas IASB es voluntario, pues al tener este organismo emisor una estructura privada carece de facultades para hacerlas obligatorias. Si bien es cierto que las normas IASB tienen aplicación a escala mundial, en muchos países no se aplican porque ellos tienen un propio organismo estatal o privado emisor de normas contables locales (nacionales).

2. Armonización internacional de normas contables

La principal premisa del presente artículo es que un sistema contable es un conjunto de normas orientadas a una finalidad concreta. La determinación del conjunto de normas a aplicar debe partir de las características del entorno en el que ha de operar y las características cualitativas de la información que se requiera.

El entorno actual es de un mundo global, donde coexiste la Nueva Economía con sus características propias que impactan principalmente en los mercados de capitales, la internacionalización de los negocios, entre otros y esta, a su vez, demanda de una respuesta contable en el sentido de contar con normas comunes de contabilidad que faciliten principalmente las transacciones internacionales entre los diferentes países.

El entorno tiene muchas concepciones, pero si lo delimitamos a los usuarios de información contable, la armonización internacional de normas contables genera informaciones útiles y comprensibles para todos de la misma forma.

En ese sentido y, en busca de la transparencia financiera, los organismos gubernamentales, las bolsas de valores, los organismos profesionales emisores de las normas contables IASB y normas FASB, entre otros, están tomando medidas para mejorar las normas contables,

dirigirse hacia la armonización contable y fortalecer la supervisión.

Sin embargo, en el universo de normas nacionales, en la mayoría de países, existe una diversidad de normas profesionales y legales de carácter fiscal o societario que imperan en la práctica contable y que son de observación obligatoria por los profesionales contables.

Cada país tiene la decisión soberana de adoptar, adaptar o no utilizar las normas IASB en la preparación de estados financieros. Sin embargo, es ya una recomendación mundial de diversos organismos internacionales de valores, organismos multilaterales de desarrollo, organismos mundiales comunitarios, entre otros, el uso de normas IASB en la emisión de los estados financieros. En consecuencia, puede constituirse en un factor importante en la atracción de los capitales de inversión, en la suscripción de tratados de comercio multilaterales entre naciones, entre otros.

Cada país realiza la preparación de los estados financieros en función de las regulaciones locales. Tales regulaciones incluyen las normas contables emitidas por el organismo de la profesión contable y/o por el organismo de gobierno. El proceso de adopción integral de una norma IASB requiere que el organismo de la profesión contable y el organismo gubernamental respectivo acepten la obligatoriedad del uso. Si el órgano de gobierno no aceptase y la adopción se oficialice solo por el organismo de la profesión contable, se presenta una adopción parcial y puede generar la coexistencia de dos normativas en un país, donde la norma nacional es predominante, por lo que es necesario que los sistemas nacionales de normas de los países efectúen esfuerzos conjuntos en busca de la armonización contable y ser soporte en el desarrollo de la internacionalización de las transacciones económicas.

3. Estado de utilización de las normas contables en los países de América

A continuación, se describen brevemente los diferentes contextos de la armonización contable en América.

3.1. Países con normas propias desarrolladas por organismos nacionales

Dos países de América poseen normas propias: Brasil y Colombia.

- Brasil posee normas locales y no tiene planes formales para converger en normas IASB.
- Colombia también posee normas locales. La emisión de normas contables está a cargo del Congreso de la República de Colombia.

3.2. Países con normas propias que han adaptado las normas IASB

Cuatro países han adaptado parcialmente las normas IASB a sus modelos normativos nacionales: Argentina, Bolivia, Ecuador y Venezuela.

- En Argentina, se han adaptado y emitido un grupo de nuevas normas argentinas que recogen los conceptos y regulaciones de las normas IASB.
- En Bolivia, las normas contables locales se basan en las normas IASB. Sin embargo, estas normas contables no comprenden diversos temas que sí se incluyen en las normas IASB.
- En Ecuador, la Superintendencia de Compañías adoptó oficialmente las Normas Ecuatorianas de Contabilidad emitidas por la Federación Nacional de Contadores de Ecuador. Estas normas han sido desarrolladas sobre la base de las normas IASB.

- En Venezuela, la emisión de normas está a cargo de la Federación de Contadores Públicos, que ha modificado diversas normas nacionales para adaptarlas parcialmente a las normas IASB.

3.3. Países que han adoptado las normas IASB

Entre los países que han adoptado las normas IASB como normas propias, se presentan, a su vez, dos lineamientos.

a) Las normas IASB con adopción integral

En Costa Rica, Panamá y Perú, la adopción de las normas ha sido integral, por haberse adoptado por el organismo profesional contable y por norma de gobierno (adopción legal); asimismo, la adopción incluye toda la normatividad IASB.

- En Costa Rica, la adopción de las normas ha sido integral, al haberse adoptado por el organismo profesional contable y requerido por el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta.
- En Panamá, la adopción de las normas ha sido integral, al haberse adoptado por el organismo profesional contable y por norma de gobierno (adopción legal); asimismo, la adopción incluye toda la normatividad IASB vigente internacionalmente.
- En Perú, la adopción de las normas ha sido integral, al haberse adoptado por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú y por norma de gobierno (Ley General de Sociedades); la adopción incluye toda la normativa IASB con vigencia internacional.

b) Las normas IASB con adopción parcial

En Uruguay, a partir de 2004, se exige a las sociedades comerciales la presentación de estados financieros basados

en normas IASB, de acuerdo con lo especificado por el gobierno y el organismo profesional contable.

3.4. Países que han adoptado las normas IASB solo por medio de los organismos de la profesión

En diversos países, se ha observado la adopción parcial de las normas; en este caso, se podría decir que se trata de una adopción discursiva, principalmente porque dicha adopción ha sido aceptada por el organismo profesional contable y no por norma de gobierno, constituyéndose, en muchos casos, en recomendaciones o directivas del organismo profesional. Lo anterior puede ser significativo cuando no existe un registro obligatorio para el ejercicio profesional contable.

Debido a lo anterior, y ante la presencia de normas contables emitidas por el gobierno, la aplicación de las normas IASB no es integral para todas las empresas. Entre los países que han adoptado las normas IASB solo por medio de los organismos de la profesión, se pueden encontrar los siguientes:

- En El Salvador, se decidieron adoptar las normas IASB en el año 2000, y fueron explícitamente incorporadas en el marco legal nacional. No obstante, debido a la falta de preparación de las partes interesadas, el Consejo de Vigilancia de la profesión contable y administración de El Salvador, dispuso la postergación de su aplicación.
- En Guatemala, el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores aprobó las normas IASB que son de observación general en Guatemala, sobre la base de las normas existentes al 1 de enero del 2001.
- En Haití, los contadores públicos utilizan, de hecho, las normas IASB, aunque no existe una adopción

expresa emitida por el organismo de contadores profesionales de Haití.

- En Honduras, el Congreso Nacional, mediante decreto ley 189-2004, aprobó la ley sobre Normas de Contabilidad y de Auditoría, en la que se dispone de un plazo de cuatro años para la preparación de contadores, ejecutivos y empresarios en el proceso de adopción definitiva de las normas IASB.
- En Nicaragua, las normas contables las emite el Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua, y son pocas las existentes, por lo que se rigen fundamentalmente por las normas IASB.
- En Paraguay, la Junta Directiva del Colegio de Contadores de Paraguay emitió en el 2003 la Resolución Técnica N° 8 en la que adoptaban las normas IASB, pero, como carece de respaldo legal, dicha resolución es vista como mera orientación para el ejercicio profesional.
- En República Dominicana, se adoptaron oficialmente las normas IASB y tienen carácter obligatorio.

3.5. Países que han adoptado como norma propia una norma contable de otro país

Entre los países que han adoptado una norma contable de otro país como norma propia, figura Puerto Rico, donde se han adoptado como normas propias las normas FASB. Entre las razones para esta adopción, destaca el entorno vinculante y dependiente con Estados Unidos de América.

3.6. Países que tienen planes vigentes de convergencia de modelos normativos

Estados Unidos de América ha iniciado un proceso de convergencia entre la propia norma contable y las normas IASB.

La convergencia busca la coincidencia de diferencias y obtener una mejor armonía en la concepción de normas, y esta situación se propicia con acuerdos bilaterales. Bajo mi punto de vista, la convergencia no es una concepción de adopción de normas; por el contrario, es una concepción de adaptación de normas.

El proceso de convergencia internacional entre las normas IASB y las normas FASB de los Estados Unidos de América, constituye un esfuerzo dirigido a disminuir diferencias entre ambas normativas y así evitar a futuro conciliaciones entre importes revelados en los estados financieros por aplicación de normas.

El evento más importante en favor de la armonización de las normas contables a escala mundial aconteció en septiembre del 2002, en Norwalk (Estados Unidos de América). El llamado Acuerdo de Norwalk significó la vinculación formal entre el IASB y el FASB, donde ambas instituciones plantean seguir un programa de convergencia orientado a eliminar las diferencias existentes entre los dos modelos de normas contables.

3.7. Países que adoptarán las normas IASB con planes y compromisos futuros de convergencia

Entre los países que adoptarán en el futuro las normas IASB como normas propias se encuentran los siguientes:

- En Canadá, en noviembre del 2006, el Consejo de Normas de Contabilidad de Canadá hizo público su objetivo de evaluar e implementar la aplicación de las normas IASB en el país en cuestión.
- En Chile, el Colegio de Contadores de Chile ha iniciado un proceso de convergencia de normas contables chilenas a normas IASB, donde se estima que se adoptará íntegramente las normas IASB a partir del año 2009.

- En México, se ha creado el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), que es un organismo independiente constituido en el 2002. Este Consejo es el encargado de emitir normas contables en México. Al respecto, esta entidad ha iniciado un proceso de convergencia hacia la adaptación de normas IASB, y no la adopción integral de estas normas.

Según lo descrito sobre el estado de utilización de las normas IASB en los países americanos, el proceso de armonización contable en América registra una mayor frecuencia de casos de adopción de las normas IASB. En la mayoría de ocasiones, esta adopción ha sido discursiva, al no tener efecto legal ni obligatorio en el país, y se convierte en referente ante ausencia de normatividad local sobre temas específicos. Además, se aplica en forma selectiva, desfasada en el tiempo o de manera opcional.

Finalmente, por los datos recientes sobre el grado de utilización de las normas y las perspectivas de regulación en los países de nuestro continente, podemos concluir que se ha iniciado la recta final hacia la armonización de normas contables en los países de América.

Bibliografía

- Capcha, Jesús, Ángel Salazar y Percy Vílchez
2007 «Estudio de las normas contables desde una perspectiva lógica y epistemológica y su utilización en los países de América». En *Trabajos Interamericanos y Nacionales*. Santa Cruz: Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia, pp. 75-99.
- Deloitte Touche Tohmatsu
2007 *Guía Rápida sobre Normas Internacionales de Información Financiera*. Santiago de Chile: Deloitte.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú
2002 «Normas Internacionales de Contabilidad». Lima: Federación de Colegios de Contadores Públicos del Perú.
- López Santiso, Horacio
1998 «Un modelo contable globalizado». *Interamérica*, N° 2, pp. 20-29.
- Street, Donna L.
2002 «A Survey of National Efforts to Promote and Achieve Convergence with International Financial Reporting Standards». En *GAAP Convergence 2002*. Ohio: Dayton University, pp. 1-28.

La naturaleza jurídica de la norma de subcapitalización y su aplicación práctica como norma doméstica antielusión en el Reino de España

Zully Chevarría

Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento Académico de Ciencias Administrativas

1. Introducción

La internacionalización de la economía se pone de manifiesto no solo en el auge de las relaciones comerciales entre empresas pertenecientes a distintos países, sino que el mismo proceso conlleva al surgimiento y rápida expansión de las empresas transnacionales.

En ese contexto, la fiscalidad internacional incluye un régimen de medidas antielusión con la finalidad de evitar planificaciones fiscales abusivas. Esas medidas marcan su diferencia según se encuentren en el ordenamiento doméstico de cada Estado —como en el caso español— o en los convenios de doble imposición suscritos por un Estado con otros países. Una de esas medidas se conoce como la norma de subcapitalización, la misma que trata de evitar la capitalización encubierta por medio de la cual una sociedad formaliza operaciones de préstamo con otra sociedad vinculada cuando el objetivo real de la operación es capitalizar a la prestataria. En esta se produce una distribución de dividendos irregular, ya que los beneficios se distribuyen en forma de intereses en vez de ser distribuidos como dividendos. Por ello, los grupos

económicos buscan esta fórmula toda vez que conseguirán que el prestatario deduzca de su impuesto sobre sociedades —para el caso español— los intereses que no podrían deducir como retribución al capital, es decir como dividendos.

2. La naturaleza jurídica de la norma de subcapitalización en España

2.1. *Las principales medidas antielusión en la legislación doméstica española*

En el ordenamiento tributario español, son especialmente dos los regímenes que merecen ser considerados como normas antielusión:¹ la llamada *subcapitalización* y la *transparencia fiscal* internacional. La primera de ellas, materia del presente trabajo, es consecuencia de tres características² de los regímenes fiscales.

Por un lado, la mayoría de los ordenamientos y, en especial, el español, consideran deducibles a los gastos financieros, incluidos los intereses devengados por cualquier préstamo acordado por una entidad para financiar el desarrollo de sus actividades. Por otro lado,

1 Las normas antielusión suponen un límite a la competencia fiscal aceptada entre países.

2 Características que fueron recogidas por el doctor Abelardo Delgado Pacheco, abogado del Estudio Garrigues Abogados y Asesores Tributarios.

no es deducible la retribución de los fondos propios de esa entidad y, en particular, los dividendos distribuidos. Asimismo, no existen normas mercantiles o fiscales, que regulen el porcentaje que deben observar los recursos propios y ajenos en la financiación de una sociedad.

Por su parte, la fiscalidad internacional ha aceptado que el beneficio empresarial, después de deducir los gastos financieros, debe tributar en el Estado donde se desarrolla la actividad económica, a diferencia de los rendimientos del crédito que genera el endeudamiento con el que se financia dicha actividad, los cuales deben tributar principalmente en el Estado de residencia del prestamista.

En un primer momento, este modelo se complementaba con la tributación compartida de los convenios para evitar la doble imposición (CDI) para dividendos e intereses. Al imponer gravamen el Estado de la fuente sobre los intereses, recuperaba parte de la fiscalidad, teóricamente perdida al aceptar la deducción de aquellos. Asimismo, el gravamen en la fuente sobre los dividendos, unido a la eliminación de cualquier doble imposición, por el Estado de la residencia del accionista, ubicaba la carga fiscal del beneficio empresarial en el Estado de la residencia de la entidad participada.

Por otro lado, el gravamen en la fuente sobre los dividendos normalmente se ve atenuado por los CDI y, en áreas como la Unión Europea, el efecto combinado de la directiva matriz filial y de la ampliación del sistema de exención como método para evitar la doble imposición reduce el gravamen del beneficio empresarial al que corresponda al Estado de residencia de la entidad participada.

Así, el sistema resulta ser neutral para el caso de la distribución o no de los dividendos, pero no resul-

ta serlo en cuanto a la forma de financiación de una empresa, toda vez que la fijación en el espacio del beneficio gravable se encontrase en función de las cargas financieras que se debiten del beneficio o de la utilidad de la sociedad.

En efecto, la planificación de grupos económicos transnacionales busca que los gastos financieros disminuyan la base imponible de aquellos estados en los cuales la tributación es elevada, de modo tal que los ingresos financieros se sometan a imposición en jurisdicciones de baja imposición o en jurisdicciones cuyo tratamiento para dichos rendimientos resulta ser más favorable.

En ese sentido, las medidas antielusión propias de la fiscalidad internacional son aquellas normas domésticas o convenidas, que basadas en la técnica propia de las normas antielusión, tratan de evitar que actos o negocios con trascendencia internacional obtengan un tratamiento ventajoso, que resultaría ser impropio, dada la verdadera naturaleza de los mismos, la realidad de las operaciones llevadas a cabo o el carácter abusivo de aquellos.

2.2. El concepto de subcapitalización

Desde la perspectiva del Derecho Mercantil, la subcapitalización hace referencia a la responsabilidad social y de los socios por las deudas sociales. En ese sentido, se trata de circunstancias en las cuales los socios o accionistas no proporcionan los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa, con lo cual se ocasiona una situación de insuficiencia de capital.

En un sentido amplio, se establece que una entidad se encuentra subcapitalizada o en una situación de infracapitalización cuando su estructura financiera revela una desproporción entre la cifra resultante de computar los recursos propios y la cifra que resulta

de las distintas partidas que integran los recursos ajenos.³

Por otro lado, el término subcapitalización ha sido examinado por la doctrina tributaria, pero el legislador se ha limitado a enunciar la transacción sin esbozar una definición clara de lo que se entiende por ella, ni el alcance ni el sentido de la valoración impuesta.

Una definición breve pero clara es aquella que presenta la subcapitalización como la financiación ajena (préstamo-endeudamiento) obtenida de entidades no residentes vinculadas, superior a la que se hubiese obtenido en condiciones normales de mercado (precio internacional de distribución), cuyas ventajas serían trasladar bases imponibles vía pago de intereses al país del prestamista y reducir el importe de la tributación en el país de origen.

Sin embargo, esta situación no ocurre con la autofinanciación, pues los rendimientos constituyen dividendos, los cuales son ingresos fiscales (no *gasto*) y, por tanto, se tendrá que pagar una cuantía mayor por concepto de impuesto.

2.3. Ventajas de la subcapitalización desde el punto de vista fiscal

Las ventajas que podemos encontrar son de dos tipos:

Por una parte, permite trasladar bases imponibles al país del prestamista y este hecho es importante si se tienen diferencias sustantivas en el tratamiento fiscal entre los dos países. Por ejemplo, «A», sociedad residente en el país «X» y, de otro lado, una sociedad «B» que es residente en el país «Y». Resulta que en el país X el tipo de gravamen del impuesto sobre las sociedades

es del 40% y en el país Y es del 10%. La sociedad A le pide capital a la sociedad B, a cambio la sociedad A pagará intereses a B, derivados del préstamo, estos intereses ascienden a US \$1000; para A el ahorro fiscal por endeudarse sería \$400. La sociedad B tendrá un ingreso impositivo por \$1000, al aplicar la tasa del 10% tendría que pagar \$100 por esta transacción en el país Y. Entonces, el saldo neto es un ahorro fiscal por un importe de (\$300). En ese sentido, si existe plena libertad de movimientos de capitales, se acudirá a solicitar capital prestado donde le ofrezcan las mejores ventajas de rentabilidad financiera fiscal.

Por tanto, las ventajas son, primero, trasladar la base imponible (\$1000), vía pago de intereses, al país del prestamista que es el de baja tributación y, segundo, reducir el importe de la tributación en el país de origen. La suma o confluencia de estas dos ventajas es lo que nos da el ahorro fiscal neto de la operación considerada en su conjunto.

Por su parte, si las legislaciones del país X e Y fueran iguales o muy parecidas, desaparecerían las ventajas fiscales. Asimismo, la subcapitalización surge cuando la financiación ajena, obtenida por una sociedad no residente, es superior a la que se obtendría en condiciones iguales de mercado.

A partir del caso planteado, tendríamos que, si la sociedad A, residente del país X, acude al mercado financiero del país X, no obtendría una financiación tan ventajosa como la que va a obtener de la sociedad B, residente en otro país.

En ese sentido, los requisitos necesarios para que exista subcapitalización (endeudamiento excesivo y

3 Cfr. GUASCH MARTORELL, R. *La Doctrina de la infracapitalización: Aproximación conceptual a la infracapitalización de sociedades*. En VEGA BORREGO (2002).

progresiva descapitalización de la empresa) serían los siguientes:

- Existencia de una transacción de endeudamiento-préstamo entre una empresa o entidad residente y una no residente, financiación con capital ajeno con ventajas fiscales y descapitalización de alguna de las empresas.
- Transacción en circunstancias más favorables o ventajosas que las del mercado.

En el derecho comparado, la norma de subcapitalización ofrece una serie de características comunes en aquellos ordenamientos que la recogen (Delgado Pacheco 2005):

- Suele actuar frente a entidades vinculadas no residentes. Los legisladores las adecuan a sus legislaciones internas con el fin de que no se erosionen sus bases imponibles nacionales.
 - La norma de subcapitalización se construye normalmente sobre una ratio de endeudamiento, al actuar como un *safe harbour*, como una fuente de seguridad jurídica en la medida que puede ser entendida como el límite que el propio legislador ofrece hasta el cual acepta la financiación de una entidad con recursos ajenos del propio accionista, directa o indirectamente.
- Al respecto, señala Ana María Pita Grandal (1998) que por endeudamiento directo debe entenderse la situación en que el prestamista tiene derecho a la percepción del capital y los intereses.⁴ Sin embargo, el legislador español ha deseado darle un alcance

amplio a la norma de subcapitalización y, por ese motivo, ha incluido al endeudamiento indirecto. Este último tipo de endeudamiento supone que la relación de endeudamiento ha sido realizada entre sujetos vinculados por intermedio de entidades interpuestas o intermediarias.⁵

- La norma de subcapitalización resultaría compatible con las normas de precio de transferencia y distinta de estas. Es decir que a pesar de que la norma de subcapitalización comparta el fundamento con las normas de precios de transferencia, aquella afectaría la ratio de endeudamiento, la cual podría ser desvirtuada a la luz de las normas generales sobre los precios de transferencia.

3. Acerca de la norma y sobre subcapitalización en la legislación española

3.1. Antecedentes históricos

A partir del 1 de enero de 1992, la quinta disposición adicional de la Ley 18-1991, de 6 de junio, del Impuesto sobre la Renta de las personas físicas (IRPF), modificó el artículo 16.9 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades de 1978. La finalidad de esta norma fue la de establecer los efectos fiscales cuando la financiación de una sociedad residente en España se hubiera realizado por medio de un préstamo realizado por una sociedad vinculada no residente, en condiciones distintas a las de mercado, que busque un ahorro fiscal por parte de la empresa española en virtud a la deducción de intereses y a la disminución de las rentas a transferir.

⁴ Según REY y COLLADO (1993: 88-89), debe incluirse en este concepto toda operación de tipo financiero, como préstamos, créditos participativos y toda operación de tipo comercial.

⁵ REY y COLLADO (1993: 89) exponen un ejemplo de este tipo de endeudamiento y lo constituyen los préstamos *back to back*, en los que un prestamista no residente concierta un depósito en una entidad financiera no vinculada que es quien, en una operación distinta y posterior, realiza el préstamo con el prestatario final residente y que es una entidad vinculada con el primer prestamista de la cadena.

Asimismo, se estableció una remisión a las normas reglamentarias para la determinación del coeficiente máximo de endeudamiento en relación con el capital fiscal, que quedó establecido en un primer momento en dos. Esta norma fue ampliamente criticada, pues se establece vía reglamentaria el coeficiente de la ratio, cuando se trataba para muchos de uno de los elementos esenciales del hecho imponible.

Actualmente, en España, el régimen tributario de la subcapitalización se encuentra regulado en el artículo 20 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades en el cual se señala lo siguiente:

1. Cuando el endeudamiento neto remunerado, directo o indirecto, de una entidad, excluidas las entidades financieras, con otra u otras personas o entidades no residentes en territorio español con las que esté vinculada, exceda del resultado de aplicar el coeficiente 3 a la cifra del capital fiscal, los intereses devengados que correspondan al exceso tendrán la consideración de dividendo.

2. Para la aplicación de lo establecido en el párrafo anterior, tanto el endeudamiento neto remunerado como el capital fiscal se reducirán a su estado medio a lo largo del periodo impositivo.

Se entenderá por capital fiscal el importe de los fondos propios de la entidad, no incluyéndose el resultado del ejercicio.

3. Los sujetos pasivos podrán someter a la Administración Tributaria, en los términos del artículo 16.7 de esta Ley, una propuesta para la aplicación de un coeficiente distinto del establecido en el apartado 1. La propuesta se fundamentará en el endeudamiento que el sujeto pasivo hubiese podido obtener en condiciones normales de mercado de personas o entidades no vinculadas.

Lo previsto en este apartado no será de aplicación a las operaciones efectuadas con o por personas o entidades residentes en países o territorios considerados como paraísos fiscales.

4. Lo previsto en este artículo no será de aplicación cuando la entidad vinculada no residente en territorio español sea residente en otro estado miembro de la Unión Europea, salvo que resida en un territorio calificado reglamentariamente como Paraíso Fiscal.

En efecto, el legislador considera excesivo todo endeudamiento que exceda de ese importe y, en consecuencia, determina que tributen los intereses como dividendo. Además, se sabe que no todos los países europeos se valen de este criterio objetivo; algunos países como Bélgica o Italia se fundamentan en una regla más subjetiva, es decir, comparan la estructura financiera llevada a cabo en grupos de sociedades en relación con la que se habría producido entre partes independientes.

Sobre el particular, vemos que solamente se advierte el endeudamiento con sujetos vinculados no residentes toda vez que es ante esa situación donde se produce con mayor intensidad el peligro de que la Hacienda Española sufra una pérdida recaudatoria.

Por otro lado, la entidad residente puede someter a la Administración Tributaria una propuesta para la aplicación de la ratio o coeficiente distinto y, lógicamente, superior al establecido por Ley. Esta propuesta es acorde con las normas de precio de transferencia a las que se refiere el artículo 16.6 del mismo Texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (TRLIS) y, por supuesto, debe fundamentarse en el endeudamiento que el sujeto pasivo hubiera podido obtener de terceros no vinculados en condiciones normales.

Otro supuesto importante es que la norma de subcapitalización se aplica cuando el prestamista reside en un país o territorio calificado de paraíso fiscal. En cuyo supuesto, la sociedad residente no podrá solicitar ninguna propuesta para modificar el coeficiente, al ser esta cláusula compatible con la norma antiparaíso

recogida en el artículo 14.1 literal g del TRLIS. Cabe señalar la particularidad de que esta norma de subcapitalización no resulta aplicable cuando el prestamista resida en otro estado miembro de la Unión Europea, salvo que resida en un país o territorio designado como paraíso fiscal.

Conclusiones

1. Las medidas antielusión propias de la fiscalidad internacional son aquellas normas domésticas o convenidas que, basadas en la técnica propia de las normas antielusión, tratan de evitar que actos o negocios con trascendencia internacional obtengan un tratamiento ventajoso impropio, dada la verdadera naturaleza de los mismos, la realidad de las operaciones llevadas a cabo o el carácter abusivo de aquellos.
2. Una definición clara es la que presenta a la subcapitalización como aquella financiación ajena (préstamo-endeudamiento) obtenida de entidades no residentes vinculadas (que no se limita a las relaciones matriz-filial), superior a la que se hubiese obtenido en condiciones normales de mercado (precio internacional de distribución), cuyas ventajas serían trasladar bases imponibles vía pago de intereses al país del prestamista y reducir el importe de la tributación en el país de origen.
3. La justificación para que los estados impongan normas de subcapitalización es el principio internacional de la distribución de la carga fiscal o financiera, es decir, el derecho que tiene cada país de gravar las rentas que se producen en el mismo. Con este derecho, se justifica la norma antielusión para tratar de proteger o reforzar la recaudación en el país de origen donde se generan los rendimientos del capital.
4. El diferenciado tratamiento tributario que se aplica a los intereses y dividendos constituye un argumento importante a la hora de que la sociedad decida cómo se financia, toda vez que los intereses constituyen un gasto deducible para la sociedad financiada.
5. Las sociedades residentes españolas pueden someter a la Administración Tributaria una propuesta para la aplicación de la ratio o coeficiente distinto y, lógicamente, superior al establecido por Ley. Esta propuesta es acorde con las normas de precio de transferencia a las que se refiere el artículo 16.6 del mismo TRLIS y, por supuesto, debe fundamentarse en el endeudamiento que el sujeto pasivo hubiera podido obtener de terceros no vinculados en condiciones normales. Se debe entender que el endeudamiento excesivo también puede ser debido a otras circunstancias ajenas a los fines de ahorro fiscal.
6. La norma de subcapitalización se aplica cuando el prestamista reside en un país o territorio calificado de paraíso fiscal. En cuyo supuesto, la sociedad residente no podrá solicitar ninguna propuesta para modificar el coeficiente, al ser esta cláusula compatible con la norma antiparaíso doméstica.
7. La particularidad de esta norma de subcapitalización española es que no resulta aplicable cuando el prestamista resida en otro estado miembro de la Unión Europea, salvo que resida en un país o territorio designado como paraíso fiscal.
8. La estructura del artículo 20.1 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades (LIS) se aproxima a la de una presunción *iuris et de iure*, dado que el exceso de endeudamiento es calificado inmediatamente como una distribución encubierta de beneficios, por lo que los intereses que excedan dicho límite tributarán como dividendos con todas las consecuencias fiscales a las que esta situación conlleva.

9. Las consecuencias de la subcapitalización resultarán extremadamente gravosas en el caso de que el endeudamiento provenga de una situación de crisis empresarial.
10. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) admite la compatibilidad del establecimiento de una ratio fija (recursos propios/ajenos) con el modelo de la OCDE del año 1992, siempre que se permita a la sociedad residente demostrar que la ratio aplicada corresponde con el endeudamiento que se hubiese podido obtener en condiciones normales de mercado.

Bibliografía

- Arespachochaga, J.
1996 *Planificación Fiscal Internacional*. Madrid: Marcial Pons.
- Calderón Carrero, José Manuel
1995 «Estudio de la normativa española sobre subcapitalización de sociedades a la luz del principio de no discriminación: análisis de su compatibilidad con los convenios de doble imposición y con el ordenamiento comunitario (I)». *Crónica Tributaria*, N° 76, octubre-diciembre, pp. 34-56.
- Delgado Pacheco, Abelardo
2005 «Las medidas antielusión en la fiscalidad internacional. Nuevas tendencias en economía y fiscalidad internacional». *ICE*, N° 825, septiembre-octubre, pp. 97-117.
- Gómez Calleja, Isabel
2002 «Las medidas antielusión en los convenios para evitar la doble imposición internacional». *Revista de Derecho Tributario Internacional*. GF 206, pp. 143-160.
- González Poveda, V.
1992 «La subcapitalización: un problema nuevo del Impuesto sobre Sociedades». En *Impuestos*. Tomo II. Madrid: Marcial Pons, pp. 82-84.
- Moreno Fernández, Juan Ignacio
2003 *La tributación de las operaciones vinculadas*. 2ª ed. Navarra: Aranzadi.
- Palao Taboada, C.
1994 «La subcapitalización y los convenios de doble imposición». *Revista de Contabilidad y Tributación*, N°137-138, agosto-septiembre, pp. 79-85.
- Pita Grandal, Ana María
1998 «Una aportación sobre la naturaleza jurídica de la norma sobre subcapitalización en España». *Doctrina Científica*, QF 22, pp. 11-22.
2004 «Tercer Módulo: El Derecho Tributario y el Régimen aplicable a las inversiones extranjeras. Referencias al Derecho Español y al Derecho Comunitario». Material del curso de especialización en Derecho Tributario Internacional. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Rey, F. y A. Collado
1993 «Aspectos fiscales de la subcapitalización de sociedades: Derecho comparado». En *Impuestos*. Tomo II. Madrid: Marcial Pons, pp. 80-97.
- Vega Borrego, Félix Alberto
2002 «La norma tributaria en materia de subcapitalización: Incidencia de los Convenios de Doble Imposición y del Derecho Comunitario». *Crónica Tributaria*, N° 104, pp. 89-125.

Interacción entre el plan estratégico y la contabilidad de gestión: la experiencia de la Autoridad Portuaria de Valencia

Arturo Giner Fillol y Vicente Ripoll Feliu

Universidad de Valencia
Facultad de Economía

1. La Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport

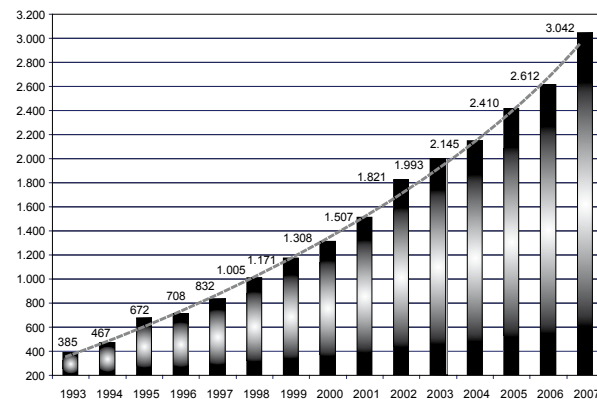
La Autoridad Portuaria de Valencia – Valenciaport (APV), bajo la denominación comercial de *Valenciaport*, es una empresa pública responsable de la gestión y administración de tres puertos de titularidad estatal, situados a lo largo de ochenta kilómetros en el borde oriental del Mediterráneo español: Valencia, Sagunto y Gandia.

La APV, en el ejercicio 2006, se situó en el puesto número 37¹ en el ranking mundial de puertos de contenedores y el 8º en Europa. En la figura 1, se muestra la evolución del tráfico en contenedores de la APV, desde los años 1993 a 2007, expresado en TEU.²

2. El plan estratégico de la APV

Para responder a un entorno en constante evolución, la APV elaboró en el año 2002 un plan estratégico,

Figura 1. Evolución del tráfico de contenedores APV en miles de TEU (1993-2007)



Fuente: Autoridad Portuaria de Valencia.

con la idea de convertir los tres puertos que gestiona en la principal plataforma logística intermodal líder del Mediterráneo Occidental, y principal enclave portuario interoceánico de España y el más competitivo del sur de la Unión Europea. Una plataforma logística

¹ Cargo Systems. Agosto 2006.

² TEU es un acrónimo de la expresión inglesa *Twenty-Foot Equivalent Unit*, que es la unidad de medida de capacidad de transporte marítimo de contenedores y es equivalente a un contenedor de veinte pies.

de futuro que se beneficiaría de una posición estratégica privilegiada del *hinterland* industrial y comercial más pujante del arco Mediterráneo.

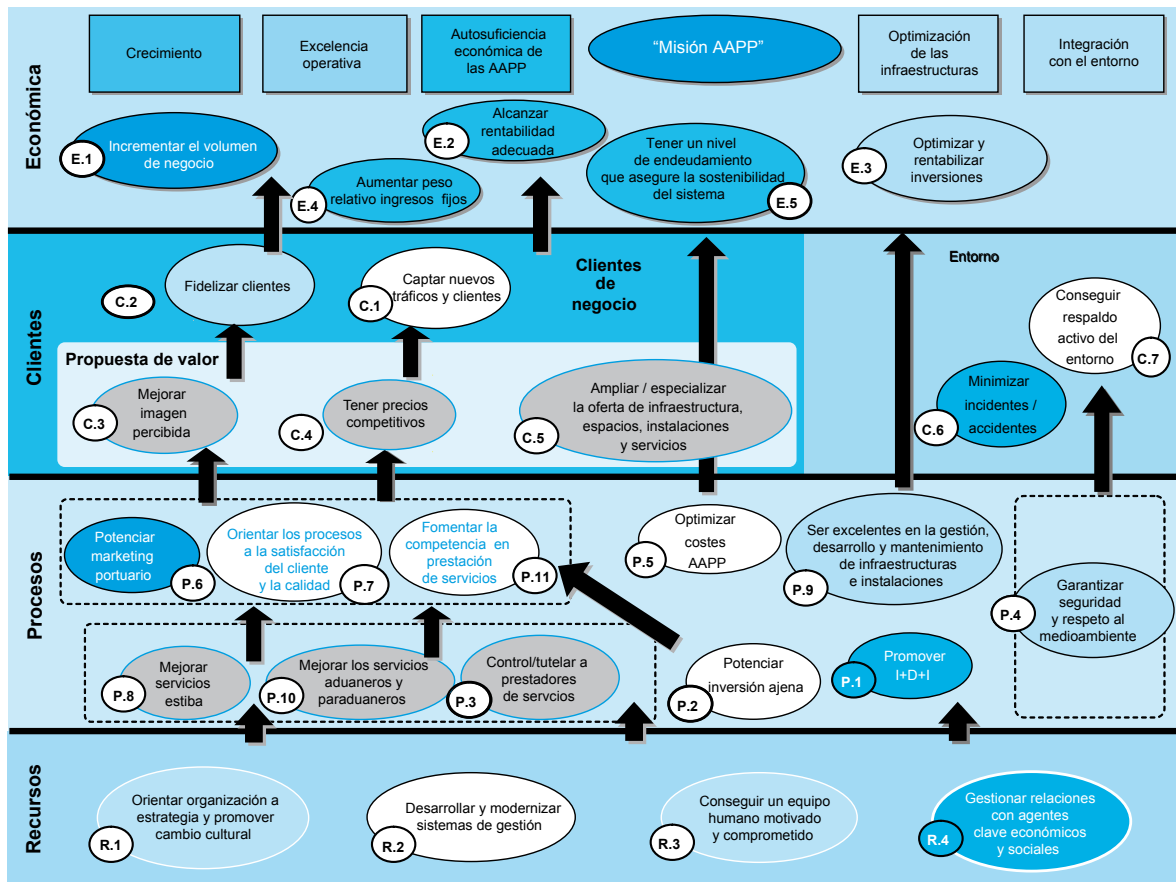
El propósito del plan estratégico es prever las acciones que permitan evolucionar desde la situación actual hasta un futuro —el puerto del año 2015— que se considera deseable y alcanzable. Para ello la APV tendrá que mejorar sus fortalezas y, así, obtener —con la mayor eficacia posible— una ventaja sostenible sobre los puertos competidores, que permita alcanzar los objetivos propuestos.

3. El cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la implantación del plan estratégico de la APV

El cuadro de mando integral (CMI) ha sido la herramienta que ha servido a la APV para implantar su plan estratégico y su modelo de desarrollo estratégico. Por medio del mapa estratégico, se han definido las perspectivas, líneas estratégicas y objetivos estratégicos.

En la figura 2, se acompaña el mapa estratégico tipo del cuadro de mando integral de una Autoridad Portuaria (AP).

Figura 2. Mapa estratégico tipo del CMI de una AP

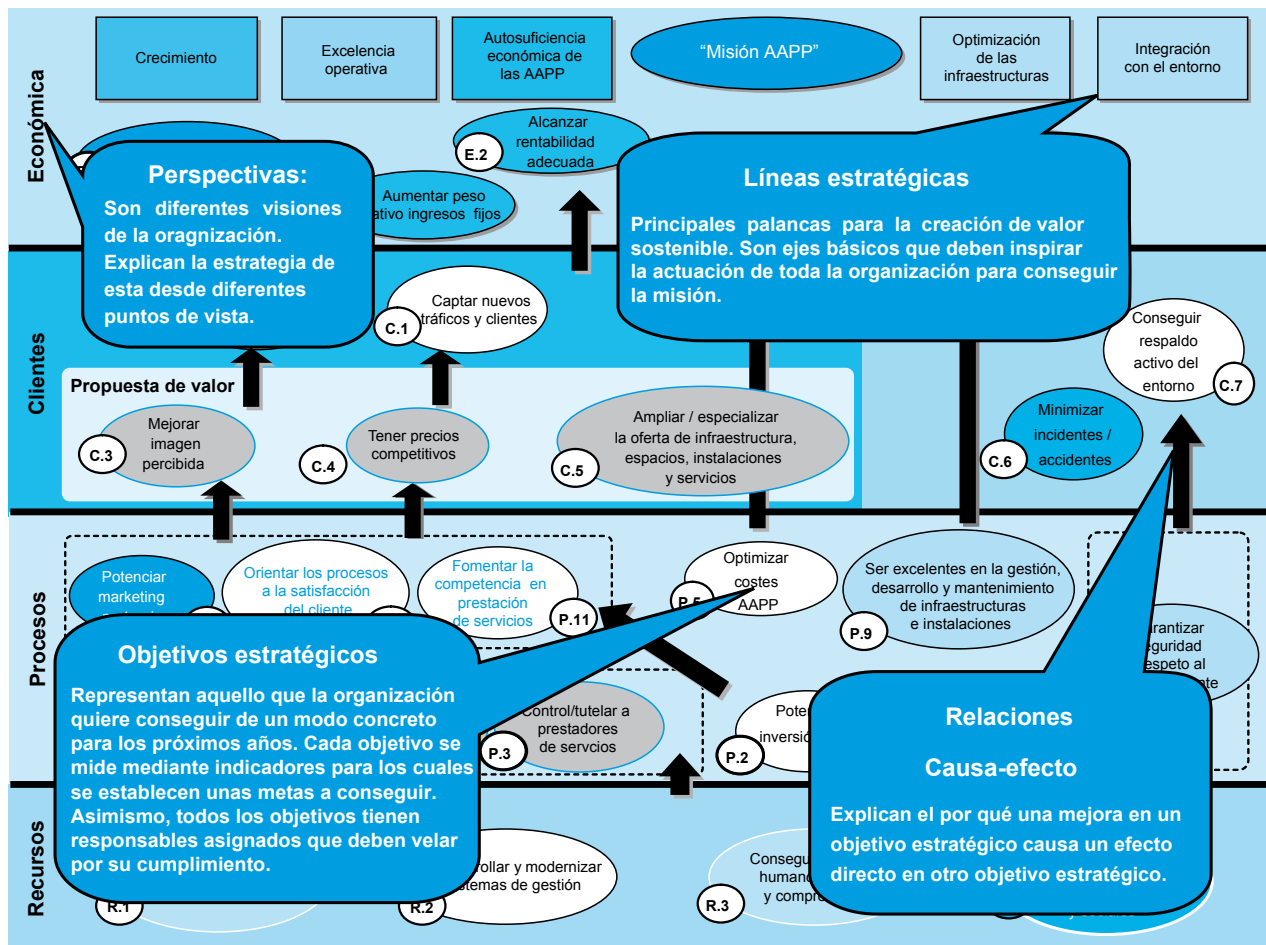


En la figura 3, se definen los elementos básicos que conforman el mapa estratégico utilizado por las autoridades portuarias.

En una visión horizontal del mapa estratégico, se encuentran las perspectivas (para la APV: económica, clientes, procesos y recursos), que son las dimensiones críticas clave para explicar la estrategia desde diferentes puntos de vista y que ordenan de manera equilibrada la estructura básica para la creación de valor.

En un análisis vertical, se ha determinado cuáles son las líneas estratégicas básicas —principales palancas para la creación de valor sostenible que deben inspirar la actuación de toda la organización para conseguir la misión—, con cinco grandes líneas de actuación: a) crecimiento, b) excelencia operativa, c) autosuficiencia económica, d) optimización de las infraestructuras y, e) integración con el entorno.

Figura 3. Elementos básicos del mapa estratégico



Los objetivos estratégicos son los fines que se quieren conseguir y son consecuencia de la misión, la visión y del modelo de negocio de una empresa, que han sido definidos en el plan estratégico de la misma. Es decir, son las orientaciones específicas de cada perspectiva y línea estratégica hacia los que debe encaminarse la acción (iniciativas/proyectos).

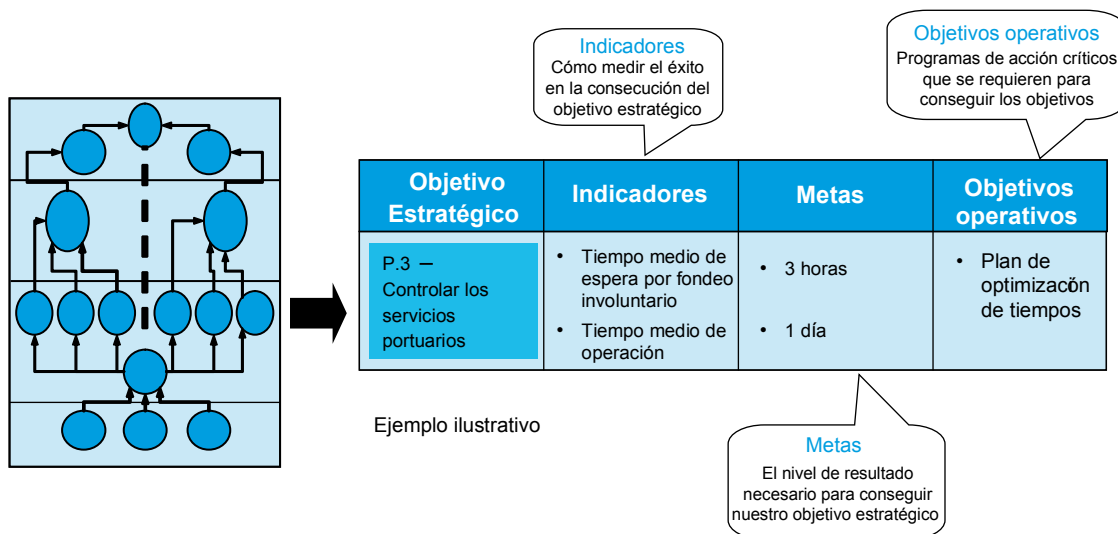
Mediante el ejemplo de la figura 4, se procede a describir y definir los elementos de la metodología del cuadro de mando integral, asociados a los objetivos estratégicos (indicadores, metas y objetivos operativos).

Definido el mapa estratégico, este servirá para que la organización pueda ver su estrategia de una forma integrada y sistemática, donde cada acción tiene una causa y un resultado. El mapa refleja el modelo de negocio de la organización y ayuda a lograr los objetivos propuestos.

Los principales beneficios que ha aportado la implantación del cuadro de mando integral a la APV han sido:

- 1) Ayuda a alinear la actuación de las personas con la estrategia, al traducir objetivos estratégicos en objetivos asignables a la mayoría de colectivos de la organización.
- 2) Favorece el trabajo en equipo para la consecución de unos objetivos finales comunes.
- 3) Es un elemento clave para la comunicación de la estrategia a todos los niveles, permite relacionar el día a día con la visión de futuro de la APV.
- 4) Garantiza una visión global de la estrategia de la APV en todas las áreas y departamentos y ayuda a entender las implicaciones de la actuación de unas áreas con otras (óptimo global *versus* óptimo local).
- 5) Facilita la asignación de recursos de una forma más equilibrada y coherente con la estrategia planteada y ayuda a priorizar el lanzamiento de proyectos.
- 6) Permite a la Alta Dirección de la APV disponer de un conjunto de indicadores estratégicos e indicadores

Figura 4. Principales elementos de la metodología CMI: indicadores, metas y objetivos operativos



operativos clave que reflejan la evolución del negocio desde diferentes puntos de vista.

- 7) Permite anticipar posibles problemas y actuar de una manera proactiva en la consecución de los objetivos estratégicos.
- 8) Apoya para realizar un seguimiento continuado en el tiempo del grado de despliegue y cumplimiento del plan estratégico de la APV.
- 9) Simplifica y da soporte a la elaboración de los planes de empresa y presupuestos que elabora la APV. Consigue enlazar el largo plazo con el corto.
- 10) Existe un conjunto de indicadores comunes consensuados por todas las Autoridades Portuarias integrantes del Sistema Portuario de Titularidad Estatal³ español, preparando el Organismo Público Puertos del Estado unos informes con los datos agregados, que permiten realizar un *benchmarking* entre las AAPP.

Los factores que han ayudado al éxito de la implantación del cuadro de mando integral en la APV, han sido principalmente, el asegurar el liderazgo en todo momento, involucrar a personas clave de la organización a lo largo de todo el proceso, conseguir nuevos aliados, definir logros intermedios, aprender en el camino y perseverar y no decaer.

4. Importancia de la contabilidad de costes en la APV

España dispone de una importante longitud de costa (unos ocho mil kilómetros), con una situación

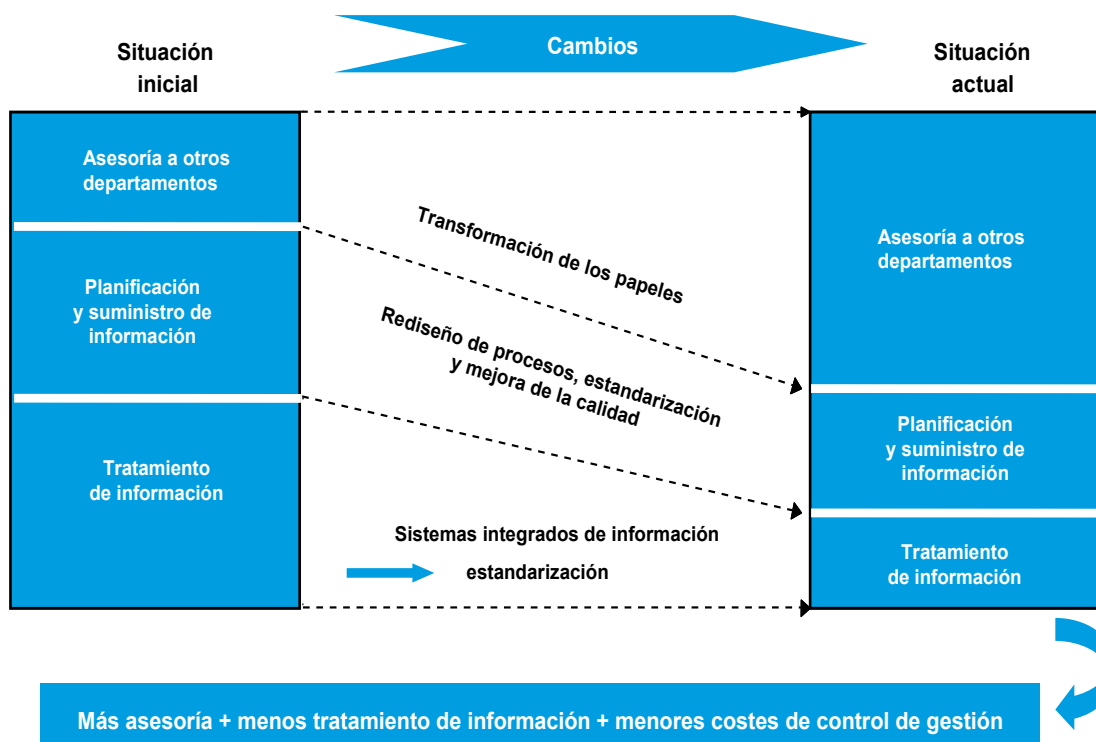
geográfica que se encuentra próxima al eje de las importantes rutas marítimas internacionales, que está produciendo su afianzamiento progresivo como área estratégica en el transporte marítimo internacional y como plataforma logística del sur de Europa. En España, el 59% de las exportaciones y el 82% de las importaciones se realizan por vía marítima, lo que representa que el 53% del comercio exterior español con la UE y el 96% con terceros países, se realiza por vía marítima.

La competitividad de la economía española depende, cada vez más, de un sistema de transporte y de unos puertos eficientes, eficaces y económicos, capaces de mover mercancías de una forma rápida, fiable, económica, segura y con unos costes adecuados. Por ello, la APV, dentro de su mapa estratégico, tiene objetivos estratégicos relacionados con la mejora de la eficiencia y eficacia que se apoya en la contabilidad de costes como herramienta de gestión y toma de decisiones, con la finalidad de mejorar la información de gestión.

La contabilidad de costes en la APV está evolucionando hacia un sistema avanzado de contabilidad de gestión —con el fin de tomar decisiones adecuadas de gestión—, que contempla la contabilidad de costes, el análisis de costes, los reportes e informes y el control presupuestario. En la actualidad, se afrontan grandes cantidades de información que dificultan la toma de decisiones. Para paliar esta situación, la APV ha evolucionado en el tratamiento de la información, al utilizar aplicativos de última generación de *Business Intelligence* (BI), que pueden ser configurados por los propios usuarios.

³ El Sistema está formado por el Organismo Público Puertos del Estado (OPPE) y las Autoridades Portuarias (AAPP). El OPPE coordina y controla 28 AAPP que gestionan 46 puertos de interés general. Las AAPP son empresas públicas que gestionan los puertos de interés general y dependen de la Administración Central del Estado por medio del Ministerio de Fomento y, dentro de este, dependen de la Secretaría General de Transportes.

Figura 5. Cambios fundamentales en el control de gestión



Los aplicativos de BI están permitiendo desarrollar un único sistema de información capaz de agrupar una serie de datos, que podrían provenir de fuentes diferentes, y obtener de esta forma una información más rápida, sencilla y útil.

Estos cambios suponen una transformación —tal y como se muestra en la figura 5— del papel que desempeñaba la Dirección Económico-Financiera, como consecuencia de tener que dedicar menos tiempo al tratamiento de la información, por el rediseño de procesos y la estandarización y mejora de los informes, incrementándose como consecuencia la labor de consultoría que realiza la Dirección Económico-Financiera de la APV a otras direcciones de la APV.

5. Conclusiones

Ante un mundo tan dinámico y cambiante, las organizaciones tienen que estar atentas a los cambios del entorno, para saber anticiparse y amoldarse a los mismos. En este sentido, la APV, mediante su plan estratégico, se posiciona con una adecuada respuesta a las necesidades de la economía de la Comunidad Valenciana, España y Europa, para las próximas décadas. Con la utilización del cuadro de mando integral, la APV ha conseguido poner en marcha satisfactoriamente el plan estratégico y su modelo de desarrollo estratégico.

Dentro del plan estratégico de la APV, destacan objetivos relacionados con la eficiencia, eficacia y costes de

los servicios prestados. Aquí, la APV apuesta por desarrollar una contabilidad de gestión que le ayude a realizar un seguimiento y control del coste de los servicios portuarios, contabilidad que al captar, medir y valorar la circulación interna y, además, racionalizarla y controlarla, suministra la información más adecuada para la toma de decisiones empresariales. Los problemas inherentes a la contabilidad de costes son contemplados en el ámbito de la contabilidad de gestión, porque la primera es un subconjunto de la segunda.

Para concluir, en el caso concreto de la entidad analizada, se debe indicar que los órganos de gestión utilizan la información relativa a los costes para juzgar el impacto de sus decisiones sobre los resultados de la APV.

6. Bibliografía

Aparisi Caudeli, J. A., A. Giner Fillol, J. Maganto López y V. Ripoll Feliu

2004 «Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del Cuadro de Mando Integral del Sistema Portuario Español». *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, N° 63, enero-febrero, pp. 60-71.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

2006 *La contabilidad de gestión en el Sistema Portuario Español*. Documento N° 31. Madrid: AECA.

Giner Fillol, A. y V. Ripoll Feliu

2007 «De la contabilidad de costes a la contabilidad de gestión. El caso de la Autoridad Portuaria de Valencia - Valenciaport». *Partida Doble*, N° 184, enero, pp. 62-74.

Giner Fillol, A., N. Pontet Ubal y V. Ripoll Feliu

2007a «Evolución y estrategia de futuro de la gestión de costes: el caso de la Autoridad Portuaria de Valencia». *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, vol. V, N° 10, julio-diciembre, pp. 177-198.

2007b «Caso práctico: la contabilidad de gestión en el plan estratégico de la Autoridad Portuaria de Valencia». *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, N° 80, noviembre-diciembre, pp. 68-80.

Horváth & Partners – Management Consultants

2003 *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R.S. y D.P. Norton

1996 *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

2001 *Cómo utilizar el cuadro de mando integral (The strategy-focused organization)*. Barcelona: Gestión 2000.

2004 *Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

2007 *Alignment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

El desafío latinoamericano: la trilogía de la competitividad

José Luis Cordeiro*

Donde no hay una visión, el pueblo perece.

Proverbios 29: 18

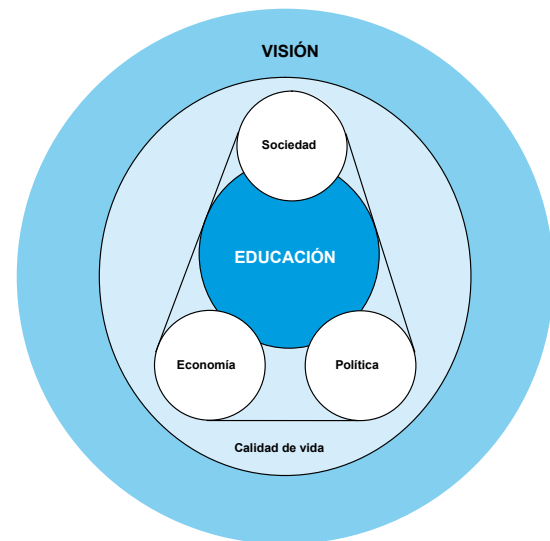
Un pueblo es esclavo cuando el gobierno, por su esencia o por sus vicios, huella y usurpa los derechos del ciudadano o súbdito.

Simón Bolívar, 1815

Cuando se habla del futuro, lo primero que nos viene a la mente son robots, rayos láser y computadoras. Muchas veces confundimos el futuro con el lado «duro» de la producción industrial. Sin embargo, el futuro es mucho más que eso y tiene sus orígenes en los aspectos «blandos» ligados a los individuos, las empresas y los mismos países.

El único camino que puede seguir un país para lograr alcanzar un futuro positivo es el desarrollo integral. Una nación progresista se construye en función de tres pilares fundamentales: primero, la educación, segundo, los sistemas económico-político-sociales y, tercero, la visión de país y sociedad. El desarrollo, la productividad y la competitividad no son conceptos que se entienden o se aplican aisladamente; más bien, representan el resultado sistémico de utilizar todos los elementos anteriores, los tres muy relacionados entre sí (véase la figura 1).

Figura 1. El futuro y la trilogía de la competitividad

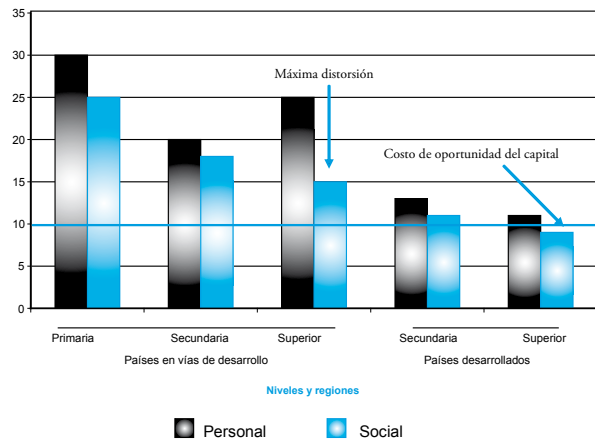


* Autor de *El Desafío Latinoamericano* (www.cordeiro.org).

Todo comienza con la educación

Los países no son desarrollados por sí mismos, sino que dependen del desarrollo de sus habitantes y de las instituciones que ellos forman. El desarrollo y la competitividad comienzan con la educación, especialmente con la educación básica. Estudio tras estudio demuestra que la educación no es un gasto, sino una inversión enormemente rentable (véase la figura 2). Varios ganadores del Premio Nobel de Economía han tratado de cuantificar las tasas de retorno, tanto social como personal, de la educación. Los economistas estadounidenses Gary Becker y Theodore Schultz han realizado investigaciones que permiten deducir tasas reales de retorno de hasta 30% para la educación básica en los países en vías de desarrollo. Cualquier empresario sabe que una inversión con una tasa real de retorno del 30% es muy rentable. Así, la educación básica es justamente esa inversión tan productiva.

Figura 2. Tasas de retorno de la educación



Fuente: J.L. Cordeiro basado en G. Psacharopoulos (1992)

«Nadie nació aprendido» dice un refrán popular. En países tan jóvenes como los nuestros, donde la mitad de la población apenas alcanza los veinte años de edad,

la educación tiene que ser mucho más que una simple prioridad. La educación, en especial la básica, tiene que ser precisamente la prioridad fundamental de toda la sociedad. La educación debe ser una obsesión nacional: no solo del Estado, sino de las familias, de las comunidades, de las escuelas y de las mismas empresas. Hay que propiciar toda una sociedad docente.

Países jóvenes como los latinoamericanos tienen que dedicarle sus principales recursos a los jóvenes, no solo por razones demográficas, sino, además porque ellos representan realmente el futuro de cada país. La educación y la salud de los niños son fundamentales después que las necesidades alimenticias de los menores están cubiertas. A medida que los niños crecen, la escuela formal disminuye en importancia y el trabajo productivo se vuelve prioritario. A lo largo de toda la vida, se debe conservar el amor por la educación informal y no formal; este amor se crea desde la infancia.

Latinoamérica está experimentando una gran transformación demográfica. La población actual de más de 500 millones seguirá creciendo hasta casi duplicarse a finales del siglo XXI. Así que, si no invertimos en educación ahora, mañana será muy tarde. Si nuestros niños no crecen con una educación de alto nivel, los latinoamericanos viviremos no en el Tercer Mundo, sino en países de tercera categoría. A menos que reaccionemos ya, la continua «africanización» de nuestra educación, creará países cada vez más pobres y marginales.

Durante la historia de las civilizaciones han existido diferentes ventajas competitivas a lo largo del tiempo. Hace siglos que la principal fuente de competitividad fue la posesión de tierras y otros recursos naturales. Luego, fue la mano de obra barata y, más tarde, fueron las máquinas y el dinero. Al umbral del siglo XXI,

la educación se ha convertido en la principal ventaja competitiva de las naciones. El capital humano está desplazando rápidamente al capital físico y al capital financiero como el verdadero generador de riqueza en el futuro.

Hay todavía quienes piensan que la educación es cara, pero la ignorancia lo es mucho más. El denominador común de todas las sociedades que han logrado avanzar comienza con sistemas educativos orientados al desarrollo humano. Solo hay que ver a Japón para comprender este concepto.

Japón es un país muy pequeño, tan pequeño que entraría cuatro veces en Colombia y, sin embargo, tiene tres veces la población colombiana. Para ilustrar la densidad demográfica de Japón, se puede decir que es como varios de los departamentos del Amazonas, pero con una población de 125 millones de personas. Sin embargo, en Japón, no hay petróleo, ni hierro, ni aluminio, ni oro, ni azúcar, ni café, ni cacao, ni ganado, ni esmeraldas. Lo único que hay son montañas, terremotos y una población altamente preparada. La riqueza y la ventaja competitiva de Japón radican en su población: una población instruida y calificada.

Según el analista japonés Kenichi Ohmae, a los japoneses les enseñan desde pequeños que Japón es un país pobre y sin recursos, donde para «sobrevivir» hay que estudiar y trabajar duro. A los brasileños, por otro lado, les dicen que viven en el «maior país do mundo» y que cuentan con todos los recursos imaginables. Los resultados tan distintos de la educación en Japón y Brasil y, en la misma Colombia, hablan por sí solos. Japón es un país pobre, pero con gente rica, mientras que Brasil y Colombia son países ricos, pero con gente pobre. Además, mientras que la educación en Japón sirve para generar riqueza nueva, en Brasil y Colombia,

solo sirve para acceder a la riqueza ya existente en forma de recursos naturales, no para generar riqueza adicional.

En un mundo tan cambiante como el actual, la educación se hace aún más importante. Una persona que no se actualice deja de ser «educada» en poco tiempo. Los grandes expertos internacionales como James Austin, Edward de Bono, Peter Drucker, Charles Handy, Paul Kennedy, John Naisbitt, Tom Peters, Michael Porter, Guy Sorman, Lester Thurow y Alvin Toffler, entre tantos otros, no se cansan de repetir la importancia de la educación dentro de un mundo globalizado. La mayoría de los «gurús» gerenciales hace continuo énfasis en la importancia del capital humano, bien preparado y bien remunerado.

Los individuos, las empresas y las naciones compiten cada día más en función del capital humano. La mano de obra barata ya no es competencia frente a una población educada; de ser así, Bangladesh o Haití serían mucho más competitivos que Japón o Suiza. Sin embargo, todos sabemos que el nivel de vida de un japonés o un suizo es impresionantemente superior al de un bengalí o un haitiano. La mano de obra barata no es una ventaja competitiva, sino la terrible demostración del fracaso de toda una sociedad.

Ahora, no hay que temerle a la competencia, sino a la incompetencia. Son precisamente las sociedades más competitivas las que alcanzan los mayores niveles de vida para su población. La competencia hace que las personas, las empresas y las naciones progresen. Sin embargo, la incompetencia latinoamericana es un cáncer que está afectando a todos nuestros países. Hay que pasar de la incompetencia a la competencia, desde el nivel más micro al nivel más macro. Una sociedad verdaderamente libre y educada es una sociedad competente.

El proceso de la «aceleración» de la historia hace imprescindible la continua renovación del conocimiento humano. Como dijo el gran prócer cubano José Martí: «la educación comienza con la vida, y no acaba sino con la muerte». Esa misma afirmación es más válida hoy bajo las rápidas transformaciones económicas, políticas y sociales de un mundo que cambia a pasos agigantados.

La importancia de los sistemas e instituciones nacionales

La educación es un elemento fundamental para el desarrollo, pero no es el único elemento. Se puede decir que es una condición necesaria pero no suficiente para el verdadero desarrollo. Basta observar el caso de Cuba para entender que la educación no es suficiente. Este país tiene un nivel educativo similar al de Costa Rica y Puerto Rico, sin embargo, el desarrollo de Cuba es muchísimo menor que el de sus vecinos caribeños Costa Rica o Puerto Rico. Fuera de Latinoamérica, también se podría decir lo mismo de Polonia o Rusia, países con poblaciones educadas, pero que todavía no son competitivos dentro de un mundo globalizado, a pesar de sus elevados niveles educativos. El segundo elemento fundamental para la construcción de un futuro deseable es el sistema económico-político-social del país. Hay unos sistemas que aceleran el desarrollo, mientras que hay otros que frenan el desarrollo.

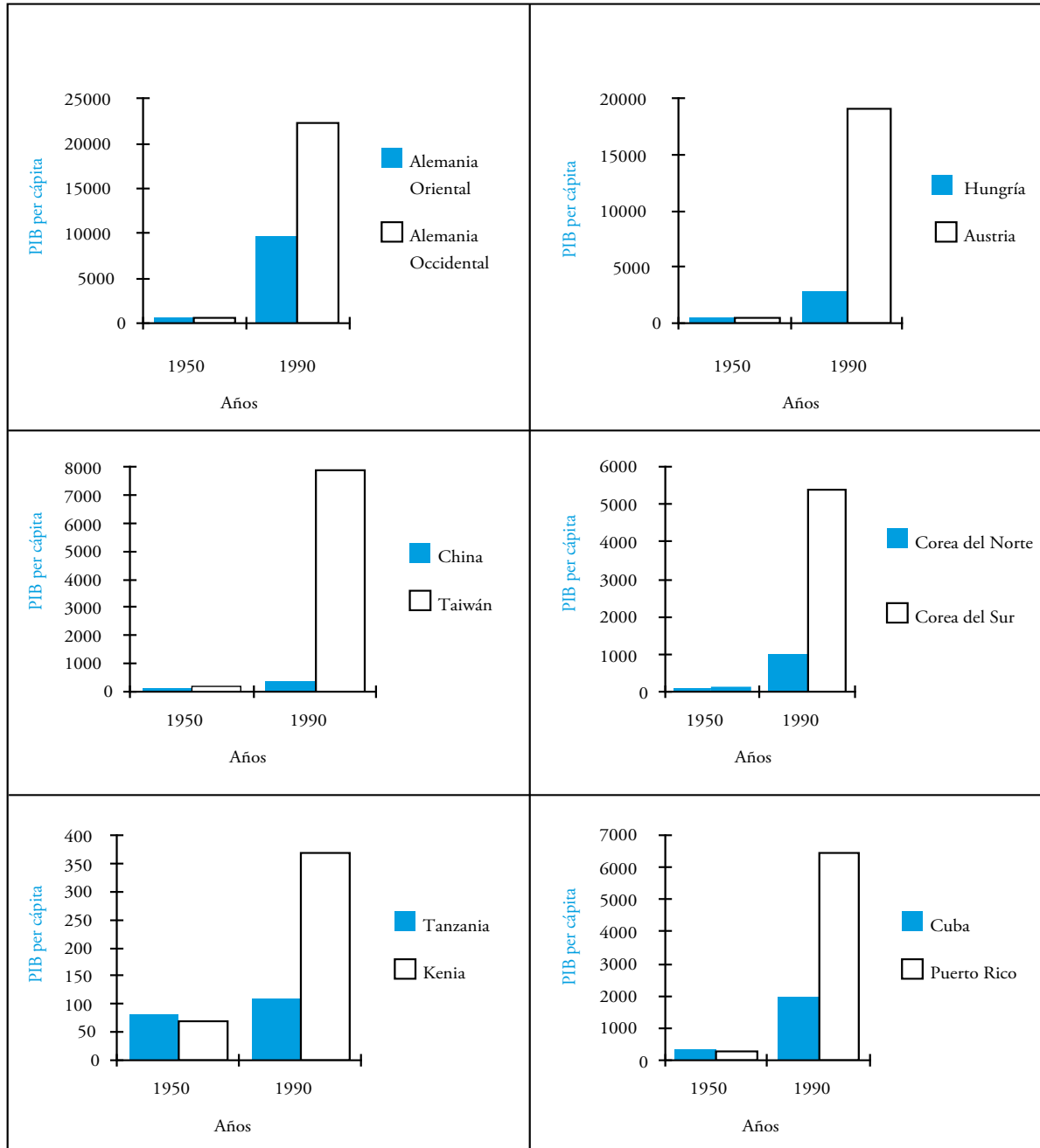
Dentro del enorme abanico de sistemas que han sido ensayados en los diferentes ámbitos de la actividad humana, se pueden concluir ciertas generalizaciones a lo largo de los años y alrededor de todo el planeta. En el campo económico, ha demostrado ser exitoso el sistema de mercado basado en la propiedad privada y la ley de la oferta y la demanda. En la política, ha funcionado la democracia representativa basada en la

participación popular y la responsabilidad de los líderes. En el ámbito social, es fundamental la igualdad de oportunidades y la justicia pública.

Mientras la realidad económico-político-social de un país se acerque más a los conceptos anteriores, mejor le irá a esa nación y, mientras más se aleje, peor le irá. La historia nos da hermosos ejemplos de países hermanos que han sido divididos y que han evolucionado muy distintamente debido a los sistemas utilizados. Durante muchos años, Alemania Occidental (capitalista) se volvió rica, mientras que Alemania Oriental (comunista) se quedó relativamente pobre; Austria (capitalista) progresó rápidamente, mientras que su «prima» Hungría (comunista) cambió muy lentamente; Taiwán (capitalista) progresó, mientras que China (comunista) se estancó; Corea del Sur (capitalista) creció enormemente, mientras que Corea del Norte (comunista) no avanzó; Kenia (capitalista) inició un proceso de desarrollo basado en el mercado, mientras que Tanzania se paralizó con su socialismo «utópico»; Puerto Rico (capitalista) siguió creciendo aceleradamente, mientras que Cuba (comunista) permaneció rezagada (véase la figura 3).

A lo largo de toda una generación, entre 1950 y 1990, se pueden ver los nefastos resultados del comunismo —*versus* el capitalismo— alrededor del mundo: de Europa a Asia y de Africa a Latinoamérica. El canciller británico Winston Churchill expresó muy bien el problema de las aparentemente hermosas ideas socialistas después de abandonar el partido laborista inglés para unirse al partido conservador: «el que a los 20 años no es socialista es porque no tiene corazón, pero el que a los 40 años lo sigue siendo es porque lo que no tiene es cerebro». En 1891, el papa León XIII publicó la encíclica *Rerum Novarum*, donde condena el socialismo y, prácticamente, vaticina la muerte del sistema:

Figura 3. Los hermanos separados (ingreso por habitante en dólares americanos del año)



Fuente: J.L. Cordeiro, basado en Banco Mundial (varios años).

Para solucionar este mal (la injusta distribución de las riquezas junto con la miseria de los proletarios) los socialistas instigan a los pobres al odio contra los ricos y tratan de acabar con la propiedad privada estimando mejor que, en su lugar todos los bienes sean comunes [...] pero esa teoría es tan inadecuada para resolver la cuestión, que incluso llega a perjudicar a las propias clases obreras; y es además injusta, pues ejerce violencia contra los legítimos poseedores, altera la misión del Estado y perturba fundamentalmente todo el orden social.

Cien años después de esas proféticas palabras, el marxismo se derrumbó estrepitosamente por toda Europa. Para celebrar el centenario de la visionaria *Rerum Novarum*, el papa Juan Pablo II publicó en 1991 su famosa encíclica *Centesimus Annus*, donde explica:

El marxismo ha criticado las sociedades burguesas y capitalistas, reprochándoles la mecanización y la alienación de la existencia humana. Ciertamente, este reproche está basado sobre una concepción equivocada e inadecuada de la alienación, según la cual ésta depende únicamente de la esfera de las relaciones de producción y propiedad, esto, atribuyéndole un fundamento materialista y negando, además, la legitimidad y la positividad de las relaciones de mercado incluso en su propio ámbito. El marxismo acaba afirmando así que solo en una sociedad de tipo colectivista podría erradicarse la alienación. Ahora bien, la experiencia histórica de los países socialistas ha demostrado tristemente que el colectivismo no acaba con la alienación, sino que más bien la incrementa, al añadirle la penuria de las cosas necesarias y la ineficacia económica [...]

Ciertamente, los mecanismos de mercado ofrecen ventajas seguras; ayudan entre otras cosas a utilizar mejor los recursos; favorecen el intercambio de los productos y, sobre todo, dan la primacía a la voluntad y a las preferencias de la persona, que, en el contrato, se confrontan con las de otras personas.

Estas consideraciones generales se reflejan también sobre el papel del Estado en el sector de la economía. La actividad económica de mercado no puede desenvolverse en medio de un vacío institucional, jurídico y político. Por el contrario, supone una seguridad que garantiza la libertad individual y la propiedad, además de un sistema monetario estable y servicios públicos eficientes. La primera incumbencia del Estado es pues, la de garantizar esa seguridad, de manera que quien trabaja y produce pueda gozar de los frutos de su trabajo y, por lo tanto, se sienta estimulado a realizarlo eficiente y honestamente. La falta de seguridad, junto con la corrupción de los poderes públicos y la proliferación de fuentes impropias de enriquecimiento y de beneficios fáciles, basados en actividades ilegales o puramente especulativas, es uno de los obstáculos principales para el desarrollo y para el orden económico.

¿Se puede decir quizás que, después del fracaso del comunismo, el sistema vencedor sea el capitalismo, y que hacia él estén dirigidos los esfuerzos de los países que tratan de construir su economía y su sociedad? ¿Es quizás este el modelo que es necesario proponer a los países del Tercer Mundo, que buscan la vía del verdadero progreso económico y civil?

La respuesta obviamente es compleja. Si por «capitalismo» se entiende un sistema económico que reconoce el papel fundamental y positivo de la empresa, el mercado, la propiedad privada y de la consiguiente responsabilidad para con los medios de producción, de la libre creatividad humana en el sector de la economía, la respuesta es ciertamente positiva, aunque quizás sería más apropiado hablar de «economía de empresa», «economía de mercado», o simplemente de «economía libre». Pero si por «capitalismo» se entiende un sistema en el cual la libertad, en el ámbito económico, no está encuadrada en un sólido contexto jurídico que la ponga al servicio de la libertad humana integral y la considere como una

particular dimensión de la misma, cuyo centro es ético y religioso, entonces la respuesta es absolutamente negativa.

La solución marxista ha fracasado, pero permanecen en el mundo fenómenos de marginación y explotación, especialmente en el Tercer Mundo.

El comunismo fracasó rotundamente como lo explicó el papa Juan Pablo II, que como polaco vivió y padeció directamente el comunismo. El capitalismo y la democracia han demostrado ser, como dijo Winston Churchill, los «menos malos» de los sistemas existentes. Pero en el futuro, el mismo capitalismo dará paso al «cerebrismo», donde lo más importante ya no será el capital financiero, sino el desarrollo del cerebro humano.

No hay pueblos inferiores, ni razas inferiores. No hay culturas inferiores, ni religiones inferiores. Tampoco hay «climas» inferiores, ni idiomas inferiores, como algunos pseudoexpertos han tratado de explicar. Lo que sí hay son sistemas inferiores. Latinoamérica no es subdesarrollada por su población, raza, cultura, religión, historia, clima, idioma, etcétera. Latinoamérica es subdesarrollada por un sistema económico-político-social inferior, un sistema que se aleja en muchos aspectos de las mejores prácticas de la experiencia mundial. Mientras ese sistema inferior continúe, Latinoamérica no podrá ser desarrollada.

El poder de la visión

A inicios del siglo XIX, Latinoamérica y Norteamérica tenían niveles de ingreso muy similares. Hoy en día, Estados Unidos de América es muy rico y Latinoamérica es muy pobre. Nuestra falta de visión como países y como región, ha causado gran parte del atraso de los latinoamericanos.

Aún a mediados del siglo XX, los países latinoamericanos tenían ingresos por habitante más altos que la mayoría de los países asiáticos. Sin embargo, nuestros países nunca tuvieron una verdadera visión de futuro y este hecho les costó muy caro en los años siguientes. Mientras Asia ha progresado impresionantemente, Latinoamérica, en general, y Colombia, en particular, se ha estancado relativamente. Otros casos peores son las historias de Argentina y Venezuela, que han retrocedido enormemente.

El desastre argentino es estudiado no solo en este país, sino alrededor del mundo. Argentina era uno de los diez países más ricos del mundo a comienzos del siglo XX. Era un país lleno de oportunidades que competía sin temores con Australia, Canadá y Estados Unidos de América. Hoy, sin embargo, Argentina es un país «detenido en el tiempo», al vivir todavía de sus glorias pasadas; de esta forma, Argentina continúa retrocediendo frente a otros países, incluido su antiguo vecino pobre: Chile.

Otro difícil caso es Venezuela que, en 1950, tenía uno de los ingresos por habitante más altos del mundo. De hecho, según las estadísticas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Venezuela estaba entre las veinte naciones más ricas del mundo, mientras que muchos países en otros continentes, con dificultad, estaban saliendo de los rigores de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, Venezuela nunca tuvo una visión de futuro y eso se reflejó rápidamente en el estancamiento y posterior retroceso del país.

En la década de 1960, Japón, un país competitivo y visionario, superó a Venezuela en términos del ingreso promedio por habitante. En la década de 1970, España superó a Venezuela; en la de 1980, Corea del Sur pasó a Venezuela y, en la de 1990, Malasia también lo hizo. Muchos países, que una vez fueron más pobres que Venezuela, lograron salir adelante mediante

la determinación de metas y objetivos claros: una estrategia, una visión de país.

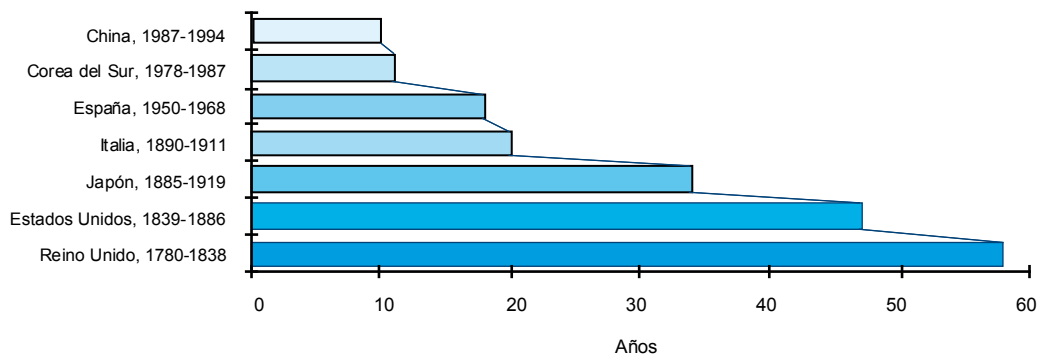
Obviamente, consolarnos en las desgracias de otros países como Argentina y Venezuela es simplemente un «consuelo de tontos». Un país sin visión es como un barco a la deriva, que va de un lugar a otro, según el viento que sople al momento. En un mundo globalizado e interdependiente, se hace imperativo tener una genuina visión de país para ser competitivos. Esta visión de país tiene que ser una visión a largo plazo. Una visión de futuro que vaya más allá de los beneficios a corto plazo y de las soluciones inmediatas. Una visión que permita pensar, planificar, crear, construir. Una visión de país competitivo y desarrollado. Una visión soñadora que nos deje romper todos los viejos paradigmas mentales. Soñar, como indica el dicho, no cuesta nada. Así que es mejor siempre soñar en grande, sobre todo cuando más joven se es, para luego volar más alto. Pensar que lo que es imposible hoy, puede ser posible mañana. ¡Que los latinoamericanos también podemos ser desarrollados!

Hoy en día, se sabe cuáles estrategias funcionan y cuáles no. La historia de los pueblos permite ver qué

metas son alcanzables y cómo lograrlas. Por otro lado, el tiempo requerido para progresar se ha ido acortando a medida que avanza la historia. El Reino Unido, la primera nación en entrar en la revolución industrial, necesitó 58 años (desde 1780 hasta 1838) para duplicar el ingreso de sus habitantes. Estados Unidos de América, el primer país americano en pasar por la revolución industrial, requirió 47 años (desde 1839 hasta 1886). Japón necesitó 34 años para duplicar la riqueza de su población de una manera consistente y sistemática. Italia, después de su unificación, precisó 21 años y España, después de abandonar su sistema mercantilista feudal, requirió 18 años. El «récord» actual lo lleva China con tan solo 7 años para duplicar el ingreso de su población, después de que el país abandonó el comunismo económico (véase la figura 4).

La «escalera del desarrollo» se ha reducido significativamente desde los 58 años que le tomó al Reino Unido hasta los 7 años que requirió China para duplicar la riqueza de sus respectivas poblaciones. Ahora, se puede decir, sin demasiado temor a equivocarse, cuáles son las ideas que funcionan y cuáles no para alcanzar el desarrollo de las sociedades. La opción para el progreso

Figura 4. La escalera del desarrollo



Fuente: basado en Banco Mundial (1991) y Agnus Maddison (1994)

latinoamericano no es utópica, ni tan siquiera lejana, como lo demuestran los variados ejemplos anteriores. Lo único necesario es la voluntad común para establecer las prioridades nacionales dentro del marco de una verdadera visión nacional.

«Nada grande puede hacerse con hombres pequeños» ha sido la consigna de los triunfadores. La gran diferencia entre los países desarrollados y los subdesarrollados, entre las empresas exitosas y las fracasadas, entre los seres humanos realizados y los esclavizados, es, sin lugar a dudas, una visión de grandeza. Mientras pensemos en pequeñeces, seremos pequeños; mientras pensemos en mediocridades, seremos mediocres. Solo cuando pensemos en grande, seremos grandes.

La competitividad y el desarrollo no deben ser fines en sí mismos, sino los medios para alcanzar el bienestar y el incremento sostenido de la calidad de vida de toda la población. Al final del camino, lo importante no es la competitividad como herramienta *per se*, sino cómo lograr con ella un nivel de vida elevado y creciente. Adicionalmente, la competitividad es un concepto dinámico y no estático. Las ventajas competitivas son dinámicas y es posible crearlas en el tiempo. Hay que retomar la trilogía de los conceptos anteriores: invertir en educación, principalmente en educación básica; establecer un sistema que eleve la eficiencia económica, la responsabilidad política y la dignidad social; y, por

último, crear una visión coherente del futuro deseado. Solo así entraremos definitivamente en la dinámica del mundo avanzado.

Bibliografía

- Banco Mundial
(Anual) *Informe sobre desarrollo mundial*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Cordeiro, J.L.
1997 *El gran tabú venezolano: la desestatización y democratización del Petróleo*. Caracas: Ediciones CEDICE.
1998 *Benesuela vs. Venezuela: el combate educativo del siglo*. Caracas: Ediciones CEDICE.
2007 *El desafío latinoamericano... y sus cinco grandes Retos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Maddison, A.
1994 «Explaining the Economic Performance of Nations». En W.J. Baumol y E. N. Wolff (editores). *Convergence of Productivity: Cross National Studies an Historical Evidence*. New York: Oxford University Press.
2001 *The World Economy: A Millennial Perspective*. París: OECD Development Center.
- Psacharopoulos, G.
1992 *El impacto económico de la educación*. San Francisco: CINDE.

El enfoque administrativo-valorativo en la evaluación del impacto de reguladoras del mercado

Oscar Millones y Jorge Bazán

Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento de Economía
Departamento de Ciencias

Resumen

Frente a mercados imperfectos, se hace necesaria la presencia de organismos reguladores (OR) que corrijan estas fallas y ayuden a alcanzar un mejor bienestar para los individuos. En este artículo, se revisa brevemente la metodología para evaluar el impacto de estos OR sobre el mercado y los agentes involucrados. Se menciona la necesidad de considerar varios enfoques de análisis y de estrategias empíricas, haciendo un breve desarrollo del enfoque denominado administrativo-valorativo.

Palabras clave: Organismos reguladores, mercados imperfectos, Indecopi, cadena de valor, valor público.

1. Introducción

En la administración de entidades públicas y privadas, las técnicas de evaluación de actividades, procesos, procedimientos y programas son instrumentos clave para que los directivos puedan determinar si su organización ha conseguido sus propósitos o no. En la empresa privada, esto es aparentemente más claro y manejable. En este ambiente, existen gestores privados —juntas de accionistas o equivalentes— que examinan información real y confiable de la empresa; se elaboran diagnósticos de problemas o situaciones, se discuten los resultados positivos y negativos de las actividades y se diseñan intervenciones para conseguir mejores resultados.

En la empresa pública, el ambiente es más desafiante. Solo para definir y medir actividades, procesos, procedimientos y programas en servicios como educación o salud pública —sin mencionar el tema de precios ni costos— tenemos que introducirnos en diversas metodologías como las propuestas por Heckman (1979),

Heckman y otros (1997), Kaufmann y otros (2002), quienes incluyen temas como uso de diseños experimentales apropiados, medición de variables no observables, recojo adecuado de información y correspondiente uso de modelos econométricos o estadísticos. Aunque ya diversos temas teóricos y metodológicos han sido bien internalizados en las ciencias administrativas —véase Moore (1998) y literatura cuantitativa sobre investigación de mercados— y, recientemente, en economía (Myoung 2005), sin embargo, el conjunto de estos temas metodológicos, muchas veces específicos, no se enmarcan dentro de una visión general acerca del funcionamiento de actividades, procesos, procedimientos y programas.

En este trabajo, nos centramos en una particular entidad pública que participa en el mercado: los organismos reguladores del mercado. Entendemos como organismo regulador (OR) a una autoridad o sistema de autoridades designado por un Estado, que tiene atribuciones legales para dirigir el proceso reglamentador, que incluye

la concesión de autorizaciones y, en consecuencia, la regulación en alguna materia —por ejemplo, transportes, electricidad, competencia leal, etcétera—. Las acciones que sigue cada OR para regular su mercado objetivo, o ámbito de mercado definido, es variable y depende de su marco regulatorio y normativo, así como de los objetivos de política que realiza.

En algunos países existen acciones de OR que atienden directamente a grupos objetivos, por ejemplo el consumidor, para lo cual consideran programas perfectamente delimitados. Es el caso en Estados Unidos de América, Canadá o Chile donde instituciones como oficinas de atención al consumidor u oficinas de mantenimiento de estándares de calidad presentan acciones directamente sobre el bienestar de la sociedad. En otras ocasiones, estos organismos se encargan de temas específicos de los mercados o se ocupan directamente de su funcionamiento. Temas de interés son el funcionamiento del mercado y la eficiencia en la producción. En el Reino Unido, la política reguladora se organiza de acuerdo con la legislación existente sobre el funcionamiento del mercado. Por ejemplo, las principales áreas de política antitrust para el Departamento de Comercio OFT (Office of Fair Trade) y/o comisión de competencia son: monopolio o abuso de posición de dominio, fusiones y acuerdo entre firmas (verticales y horizontales); véase NERA (2004), LECG Ltd. (1999).

En otros países como Nueva Zelanda —y el Perú, en el caso de Indecopi—, la preocupación por el funcionamiento adecuado del mercado se define sobre un espectro más amplio en un esquema más integral. Esta diversidad puede apreciarse, por ejemplo, en el organigrama de Indecopi, donde la complejidad se observa directamente (véase <http://www.indecopi.gob.pe/quienessomos-nuestOrga-PopupOrgani.jsp>).

Esta heterogeneidad de formas de actuar ante las características del mercado conduce igualmente a una variedad en las acciones correctivas que son realizadas por cada tipo de OR. Se ha mencionado también que estas no necesariamente siguen una misma filosofía o tradición regulatoria. Por ejemplo, en Estados Unidos de América, la Federal Trade Commission (FTC), Department of Justice (DOJ), Patent Office (USPTO), International Trade Commission (ITC) y National Institute of Standards (NIST) realizan acciones por separado (véase Cáceres 2000). Pero en cambio en nuestro caso —por ejemplo, Indecopi—, todas estas funciones se realizan en una sola institución.

La evaluación de impacto del OR es un elemento clave para mejorar la competitividad de los mercados y para asegurar el bienestar de los agentes que conforman la sociedad. Sin embargo, lo fundamental es conocer en qué medida es posible definir una evaluación de impacto de un OR que no es homogénea.

En este artículo, proponemos un marco teórico-metodológico para la tarea de la evaluación de organismos reguladores de mercado como entidad propiamente pública. El objetivo es dotar de un marco para la evaluación de actividades, procesos, procedimientos y programas de estas entidades. Específicamente, centramos nuestra atención en un componente de este marco, denominado enfoque administrativo-valorativo.

En la segunda sección, presentamos brevemente un marco teórico-metodológico conformado por un conjunto de enfoques que proponemos para la evaluación del impacto de organismos reguladores. Posteriormente, en la tercera sección, nos referimos con más detalle al enfoque administrativo-valorativo. Finalmente, en la última sección, aportamos algunos alcances finales que se desprenden del enfoque propuesto.

2. Un marco teórico-metodológico para la evaluación de impacto de un organismo regulador

Para poder presentar un marco teórico-metodológico para la evaluación de impacto de un OR es importante definirla. En este trabajo, se define la evaluación de impacto (EI) de un OR como un proceso de recolección de información, análisis, interpretación y seguimiento, cuyo propósito es ver si la acción o intervención del organismo mejora o no el bienestar¹ de los agentes beneficiarios de la regulación.

En la literatura, se identifica diversas metodologías para realizar las EI de las decisiones del OR, pero no se ofrece un marco general para las mismas. Planteamos que estas diversas metodologías pueden agruparse en los enfoques siguientes.

- Enfoque económico-regulatorio (ER)
- Enfoque legal-normativo (LN)
- Enfoque administrativo-valorativo (AV)
- Enfoque social-evaluativo (SE)

Consideramos que esta clasificación ofrece un marco teórico-metodológico para caracterizar las diversas metodologías existentes. Por cuestiones de espacio, en el siguiente cuadro resumimos estos enfoques, así como indicamos algunas referencias o ejemplos donde ellos son aplicados. Una descripción más detallada de ellos, así como las aproximaciones empíricas y el manejo de información asociados, aparece en Millones y Bazán (2006).

Antes de proseguir, conviene indicar aquí una diferencia entre el enfoque ER y el AV, dada la orientación

del público lector de esta revista. La intervención del OR en el enfoque ER se ha basado tradicionalmente alrededor del concepto del bienestar de los agentes (individuales) involucrados en los problemas del mercado. Así, por ejemplo, Harberger (1954, 1971) presenta un esquema conceptual donde se estiman costos y beneficios (pérdida social) para agentes debido a distorsiones en el mercado. Sin embargo, una de las restricciones de esta estrategia evaluativa es que simplifica el escenario donde se producen los resultados de impacto de manera similar a las limitaciones que conlleva el uso del modelo analítico económico asumido, que corresponde a un análisis de equilibrio parcial. Por el contrario, el enfoque AV reconoce la complejidad de los resultados del impacto de actividades, procesos, procedimientos y programas, por lo que tradicionalmente combina diversas estrategias metodológicas de fuentes tan diversas como de la propia economía, la administración, la sociología, la estadística y el análisis político.

En lo que sigue, se presenta la racionalidad que está detrás del enfoque administrativo valorativo.

3. Enfoque administrativo-valorativo

La racionalidad del enfoque AV se apoya en el concepto de creación de valor de instituciones públicas (o simplemente valor público) que se desprende del trabajo de Moore (1998). Como se aprecia en la figura 1, una cadena de valor es un proceso donde se toma un conjunto de insumos, definidos en una amplia variedad, para ser transformados en resultados finales (*outcomes*). En este proceso, los organismos reguladores, OR, son los encargados de crear el valor a partir del diagnóstico

¹ El bienestar, en sentido amplio, es un estado de la sociedad que implica una asignación (distribución) de los recursos de la sociedad. Una asignación de los recursos es óptima, en el sentido de Pareto-eficiente, si ningún consumidor puede estar mejor sin que necesariamente algún otro consumidor esté peor (en el sentido de un menor nivel de bienestar).

Cuadro 1. Marco teórico-metodológico para la evaluación de impacto de las actividades y programas de organismos reguladores del mercado

Enfoque	Descripción	Ejemplos
ER	Se orienta a evaluar actividades dirigidas a proteger al mercado de las prácticas monopólicas y otras prácticas que sean restrictivas de la competencia en la producción y comercialización de bienes y servicios, y las que intentan proteger de las prácticas de competencia desleal que afectan a los agentes del mercado y a los consumidores y promover el acceso de las empresas al mercado. Este enfoque también incluye la protección de los derechos de propiedad intelectual que tengan impacto económico directo. El resultado de esta evaluación determina la acción correctiva del OR.	Henneberry (2005); Carrillo, Taquiri y Cieza (2004), LECG (1999), Tello (1999).
LN	Se orienta por las funciones que la ley le otorga a la institución reguladora. En general, esta estrategia examina, mide y evalúa el impacto que implica una nueva legislación o un cambio en ella. Por ejemplo, una función de un OR puede referirse a la protección del mercado de las prácticas monopólicas y competencia desleal. Otra puede ser la referida a la protección de los derechos de propiedad intelectual. Y otra tercera puede ser la que corresponde a la protección de la calidad de los productos y otros servicios de protección al consumidor. La normatividad referida puede ser interna o externa, en la medida que los impactos en el mercado se asocian a leyes como la Ley de protección al consumidor, o a regulaciones internacionales de comercio, ocupación, salud o ambiente (OIT, OMC, OMS).	Kirkpatrick y Parker (2004), Harrington y Morgenstern (2004).
AV	Enfoque en el cual la institución reguladora representa una entidad de creación de valor. Es decir, es una institución que transforma <i>inputs</i> —recursos humanos y materiales derivados de los problemas presentados— vía procesos —actividades, procedimientos, programas e intervenciones— para generar un <i>output</i> : <i>social outcomes</i> .	BID (2003). En dimensión de satisfacción del cliente, véase Universidad Peruana Cayetano Heredia (1998, 2002); Thompson, Cook y Heath (2003).
SE	En la perspectiva de la gestión social, la evaluación de impacto (EI) es una herramienta que establece si los proyectos, programas o políticas públicas están cumpliendo efectivamente con sus objetivos de desarrollo propuestos. El objeto de evaluación del programa debe estar relacionado directa o indirectamente con los deterioros ocasionados por las imperfecciones que el mercado provoca, sobre todo, en grupos vulnerables.	Ñopo y Robles (2002), Yamada y Pérez (2005).

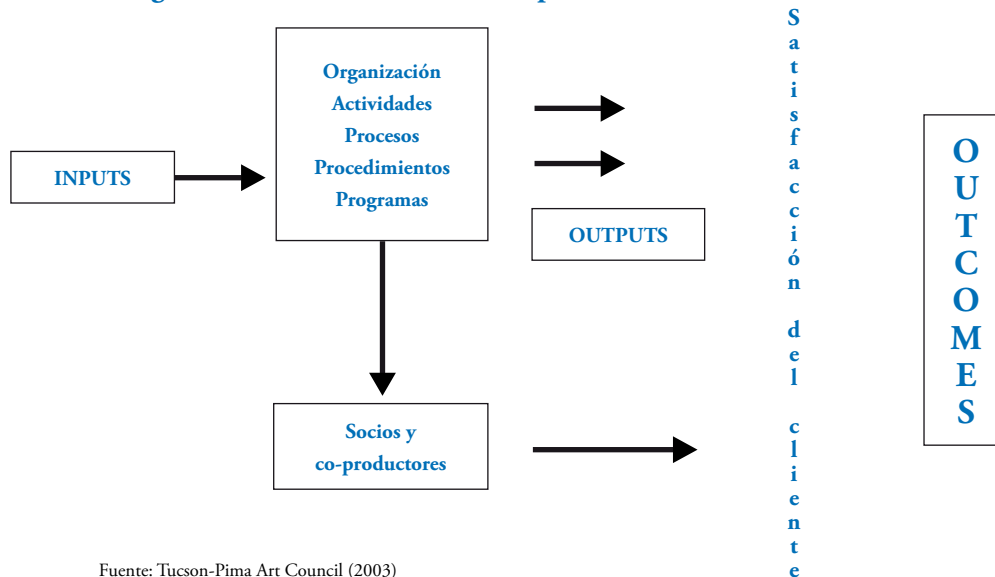
del funcionamiento de mercado y de la aplicación de un conjunto de actividades, procesos y procedimientos para generar un resultado. En el proceso, los OR coordinan con otras instituciones o socios en la obtención del valor público, el que puede ser identificado como cambios cualitativos y cuantitativos del funcionamiento del mercado, ya sea en términos de mejores niveles de producción o consumo de bienes o servicios, o simplemente en la satisfacción de clientes.

En esta cadena, entran como insumo las estimaciones de una amplia variedad de fallas del mercado, que incluyen no solo las usuales, como la existencia de información imperfecta por parte de los agentes del mercado, presencia de externalidades negativas no esperadas, existencia de monopolios naturales, competencia desleal, asociaciones ilícitas de productores o consumidores, entre otras fallas, sino también los deseos de las comunidades de lograr un servicio de calidad por parte de estas reguladoras, servicio que les proporcione bienestar social, mediante las actividades,

procedimientos y programas implementados. Aunque se comentará más adelante la problemática de estimación o medición de este valor público, podemos decir que este valor, en términos económicos, se traduce en una economía más eficiente o más competitiva, con precios menores o más justos y mejores bienes y servicios (véase Fels 2004).

Examinar la naturaleza de la información necesaria para esta evaluación es clave. La búsqueda de información relevante en el enfoque AV, mayormente, va de abajo hacia arriba (*bottom-up*), en el sentido que se recoge información desde los usuarios o clientes, es decir, información desde agentes como consumidores, productores y otros agentes gubernamentales involucrados en la regulación de mercados.² Una ventaja de esta aproximación empírica es que genera información para agentes específicos. Esta situación es políticamente rentable porque se puede discriminar la contribución por tipo de agente. Luego, cuando un programa crea un valor público significativo,

Figura 1. Cadena de valor en enfoque administrativo-valorativo



Fuente: Tucson-Pima Art Council (2003)

los beneficiados directos y otros agentes «verán» los resultados y potencialmente apoyarán la creación de recursos para tal servicio.

Por otro lado, la naturaleza y el manejo de la información difieren del caso del sector privado. En el caso privado, existe una interacción directa entre el gerente o hacedor de política y la información disponible. La información —como por ejemplo el nivel de ventas del producto o los costos en la empresa— está disponible para su uso directamente y en tiempos casi instantáneos, sobre todo con la ayuda del adelanto informático y de la eficiencia de los sistemas contables. En el caso público, los datos hay que, literalmente, *construirlos* en un ambiente o situación en que las variables o factores fundamentales son, en muchos casos, no observables. Si está disponible cierta información, esta es escasa o está dispersa. Luego, la interacción información-decisión es más fluida en el caso privado que en el caso público. Los OR como agentes que velan por el funcionamiento del mercado se enfrentan a una difícil relación información-decisión, pues sus sistemas informativos en general están separados del sistema generador de datos necesario para «producir» sus servicios.

Igualmente, el rol que juega la junta de accionistas de evaluar esta información, en el sector privado, es más concreto y de menor incertidumbre y sujeto a menos controversia, en la opinión pública, que el que enfrenta el OR en el caso público.³

Las alternativas metodológicas en el recojo de información en el enfoque AV son diversas, pero se pueden agrupar de la siguiente manera:

- a. Encuestas de satisfacción a clientes tales como las elaboradas por oficinas de gestión de la calidad, basadas en escalas específicas de satisfacción del cliente. Por ejemplo, SERVQUAL, o LibQUAL+; véase Universidad Peruana Cayetano Heredia (1998, 2002). Escalas como las de Thompson, Cook y Heath (2003) han sido aplicadas en algunas instituciones en el país.
- b. Entrevistas con expertos e informantes clave conocedores de las actividades, procesos, procedimientos y/o programas⁴ de la institución reguladora.
- c. Información generada por el OR en actividades proactivas como la elaboración y participación de talleres, congresos, jornadas, simposios o seminarios de discusión y difusión de las actividades de la institución reguladora.
- d. Información del proceso productivo del OR, por ejemplo, las estadísticas de atención (número de casos atendidos, oportunidad de la atención, tiempo involucrado en la resolución del expediente, etcétera).
- e. Evaluación de la calidad de los procedimientos o los procesos de gestión y de certificación de estándares de calidad (Norma Técnica Peruana NTP-ISO 9001:2001) que incluyan notas técnicas y acciones correctivas por auditores externos.

² Esta aproximación empírica se contrapone al recojo de información tipo *top down*, o mayormente agregada, frecuente en el enfoque ER. Allí, la información para un marco analítico relativamente más simple es, en muchos casos, agregada, con manejo de totales para las variables del mercado o del sector económico respectivo. Esto es importante para determinar la representatividad de la distorsión en el mercado. En la práctica, también se incluye la información individual de los agentes involucrados y es usada para preparar los antecedentes del caso.

³ Siguiendo a Moore (1998), los OR, en el ámbito público, serían las encargadas de reemplazar a las instituciones que velan por el interés público, función que en una buena democracia lo cumplen el congreso, la media o un consejo de expertos en la materia.

⁴ Dado que existe una metodología establecida en la literatura especialmente para programas sociales, este aspecto es abordado en el enfoque social evaluativo en Millones y Bazán (2006).

Las alternativas «a-b» son alternativas de carácter externo al OR y las alternativas «c-e» son de carácter interno y normativo que requieren de una aproximación micro.

En algunos casos, entre las acciones de un OR se incluye la decisión de una actuación proactiva, tal que, por ejemplo, se fijan metas de orientación al consumidor en cierto mercado. La evaluación del OR consistirá en medir el impacto del programa de orientación en un momento dado respecto a los objetivos propuestos para este programa.

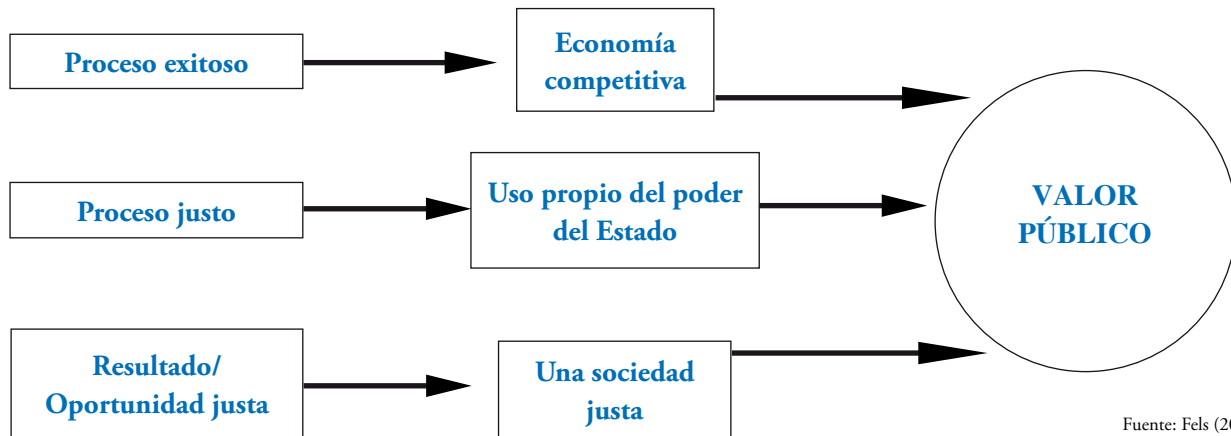
La figura 2 sintetiza algunas de las variables en la cadena de valor que enfrenta un OR. Aunque estos elementos son fundamentales en la cadena, debe observarse que casi todas las variables son conceptos no observables, lo que define el ambiente especial en que opera un OR.

En la intervención de un OR, para un caso concreto, si bien es cierto que es posible identificar y definir los agentes involucrados, sin embargo, subsiste el problema más complejo de definir el valor público en sí: este es un concepto abstracto. En el sector privado, se tiene la rentabilidad privada, el valor bursátil de la empresa

o algún indicador de la rentabilidad futura como guía operacional. En los OR es necesario definir los paralelos de los conceptos privados. En principio, el conjunto de conceptos involucrados (véase la figura 2) debe definirse en términos de un conjunto de indicadores. En base a estos, incluyendo los indicadores correspondientes al impacto de la gestión del regulador sobre los clientes involucrados, es posible aproximar una estimación del valor público.

Hay aspectos más cualitativos que deben ser considerados. Se deberán redefinir herramientas como costo-beneficio, costo-efectividad. Por ejemplo, la necesidad de reconsiderar la maximización del valor público en un horizonte de mediano o más largo plazo. Al considerar efectos sobre el bienestar de clientes específicos, en algunos casos, es necesario incluir la estimación de variables complejas como conceptos de valuación contingente —por ejemplo, en casos de valoración del deterioro ambiental, véase Diamond y Hausman (1994)—, o definir lo que es un ambiente más seguro, libre de actos delincuenciales o de ruido. En otras ocasiones, un sintetizador de efectos plasmado en lo que es la satisfacción del cliente por servicios recibidos

Figura 2. Elementos que contribuyen al valor público en un OR



Fuente: Fels (2004)

puede ser suficiente —véase breve guía práctica para determinar escalas de satisfacción de clientes en Treasury Board of Canada Secretariat (1996)—.

En el enfoque administrativo-valorativo y para el caso de Indecopi, se están usando ya escalas para medir la satisfacción de los clientes, y para la evaluación de la calidad de los procesos mismos de producción de servicios basados en estándares —véanse las referencias en Millones y Bazán (2006)—. Estos constituyen trabajos parciales que atienden a la necesidad de medir el impacto en el usuario del servicio o de mejorar la eficiencia en elementos del proceso productivo.

Sin embargo, al igual que en otros enfoques, se necesita complementar estas evaluaciones con otros indicadores como índices de necesidad o de alerta que consideren las opiniones, percepciones y actitudes, de expertos, no expertos, informantes clave, usuarios, no usuarios, instituciones, medios de comunicación y organismos.

4. Alcances finales

En este artículo, se sugiere un enfoque que permite un marco para diversas metodologías aisladas de evaluaciones de impacto. El enfoque, denominado administrativo-valorativo, revela un conjunto de estrategias que pueden ser resumidas de la siguiente manera:

- Considera que los procesos en el OR son multidimensionales. Las características de los OR que se han mencionado sugieren que estos tienen *outputs* que son heterogéneos.
- Las estrategias deben ser fundamentadas —en el sentido de manejar información desde los agentes involucrados, aproximación *bottom-up*—, es decir, empíricas o basadas en información adecuadamente definida y analizada.

- Existe la necesidad de definir marcos teóricos o de referencia para dar sentido a la pluralidad de datos; en términos de Moore (1998), un esquema que permita que los problemas se ubiquen en clases reconocibles, y de manera precisa.
- El levantamiento y análisis adecuado de la información debe incluir el empleo de variables latentes —preferencia o satisfacción de usuarios o clientes, diagnóstico de las expectativas políticas de la clase dirigenzial pública, disponibilidad a pagar por evitar daño ambiental, etcétera—. El enfoque administrativo-valorativo tiene la ventaja de que en áreas cuantitativas (investigación de mercado) se han empleado herramientas adecuadas (véanse, por ejemplo, Aaker 2000, Bagozzi 1998).

En caso de organizaciones con multipósitos, es más relevante adoptar un enfoque evaluativo multidimensional. En la trama de las interrelaciones entre productores, consumidores y niveles de gobierno, se visualizan múltiples factores y fuerzas, tal que las nociones didácticas de función de producción unidimensionales o uniecuacionales resultan insuficientes desde una perspectiva de análisis económico y mucho más en el análisis político y gubernamental. Este marco metodológico va a orientar el trabajo de los gestores, ayudará a diagnosticar las situaciones y a diseñar las intervenciones.

Bibliografía

- Aaker, D.
2000 *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Bagozzi, R. P.
1998 *Advanced Methods of Marketing Research*. Cambridge, MA: Blackwell.

BID

2003 *Indicadores de desempeño para instituciones microfinancieras. Guía Técnica*. 3ª ed. Washington, D.C.: Departamento de Desarrollo Sostenible. División de Pequeña, Mediana y Micro Empresa.

Cáceres, A.

2000 «Indecopi's First Seven Years: The challenge of Changing the Paradigm of Succeeding in the Market». En B. Boza (ed.) *The role of the State in competition and intellectual property policy in Latin America: Towards an Academic Audit of Indecopi*. Lima: Indecopi, pp. 107-133

Carrillo, M., F. Taquiri, y J. Cieza

2004 «Indicadores de Impacto de las actividades del Indecopi en la economía». Informe N°085-aa/GEE. Lima: Indecopi.

Diamond, P. y J. Hausman

1994 «Contingent Valuation: Is Some Number better than No Number?». *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 8, N° 4, pp. 45-64.

Fels, Allan

2004 «Analysing Competition Regulation Strategy. The general strategy of a competition regulator - an introductory framework». OECD Global Forum on Competition. En línea: <<http://www.oecd.org/dataoecd/12/33/27997112.pdf>> [consulta: 23/04/2008]

Harberger, Arnold C.

1954 «Monopoly and Resource Allocation». *The American Economic Review*, 44 (2, Papers and Proceedings of the Sixty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association), pp. 77-87.

1971 «Three Basic Postulates for Applied Welfare Economics: An Interpretive Essay». *Journal of Economic Literature*, 9(3), pp. 785-797.

Harrington, W. y R. D. Morgenstern

2004 *Evaluating Regulatory Impact Analysis*. Discussion Paper 04-04. París: OECD.

Heckman, J.

1979 «Sample Selection Bias as a Specification Error». *Econometrika* 47, pp. 153-162.

Heckman, J., H. Ichimura y P. Todd

1997 «Matching as an Econometric Evaluation Estimator: Evidence from Evaluating a Job Training Programme». *The Review of Economic Studies*, 64, Special Issue: Evaluation of Training and Other Social Programmes, pp. 605-654.

Henneberry, E. P.

2005 «Use of Economic Tools in Merger Analysis: U.S. and EU Experience». Conference on Problems of Dominance in Irish Competition Law & Regulation 2005. Dublín, abril.

Kaufmann, D., A. Kraay y P. Zoido

2002 «Governance Indicators II». World Bank Policy Research Working Paper, N° 2772. En línea: <<http://ssrn.com/abstract=297497>> [consulta: 23/04/2008].

Kirkpatrick, C. y D. Parker

2004 «Regulatory Impact Assessment and Regulatory Governance in Developing Countries». *Public Administration and Development*, N° 24, pp. 333-344.

LECG Ltd.

1999 «Quantitative techniques in Competition Analysis». Prepared for the Office of Fair Trading by LECG Ltd. Londres, Research paper 17 OFT 266. En línea: <http://www.of.gov.uk/shared_of/reports/comp_policy/oft266.pdf> [consulta: 23/04/2008].

Millones, O. y J. Bazán

2006 «Elaboración de una metodología de medición de impacto de las decisiones del Indecopi en materia de competencia y protección al consumidor». Informe presentado al Programa COMPAL. Proyecto para Perú.

Moore, M.

1998 *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Myoung-Jae, L.

2005 *Micro-Econometrics for Policy, Program, and Treatment Effects*. New York: Oxford University Press.

National Economic Research Associates (NERA)

2004 «Empirical indicators for market investigations». Prepared for the Office of Fair Trading by NERA. Londres, OFT749a. En línea: <http://www.offt.gov.uk/shared_offt/reports/comp_policy/oft749a.pdf> [consulta:24/04/2008].

Ñopo, H. y M. Robles

2002 «Evaluación de Programas Sociales: Importancia y Metodologías. Estimación Econométrica para el Caso de PROJoven». Informe Final. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES). En línea: <<http://cies.org.pe/files/active/0/Pm0127.pdf>> [consulta: 24/04/2008].

Tello, M.

1999 «La efectividad de las acciones de Indecopi». Informe final, agosto de 1999, Proyecto N° TC-96-07-43-5. Proyecto BID.

Thompson, B., C. Cook y F. Heath

2003 «Structure of perceptions of service quality in libraries: A LibQUAL+ study». *Structural Equation Modeling*, 10 (3), pp. 456-464.

Treasury Board of Canada Secretariat

1996 «Quality Services - Guide II - Measuring Client Satisfaction». En línea: <http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/opepubs/TB_O/2QG1-2E.asp> [consulta: 24/04/2008].

Tucson-Pima Arts Council

2003 «Creating and revealing Public Value. Conversations with Arizona Local Arts Agencies». Based on work of Mark Moore. En línea: <www.azarts.gov/up/doc/public_value.ppt> [consulta: 24/04/2008].

Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)

1998 «Estudio de medición de la Calidad del Servicio a los Usuarios y Orientación al Mercado de los Ejecutivos del Instituto de Seguridad Social en los Centros Asistenciales de la Gerencia Departamental de Lima». Lima: UPCH.

2002 «Estudio de satisfacción de los estudiantes de una facultad de medicina de Lima-Perú durante el año 2002». Lima: UPCH.

U.S. Food and Drug Administration (FDA)

2004 «Defining the Customer in a Regulatory Agency». A white paper from the Food and Drug Administration (FDA) Quality Resource and Development Team. En línea: <http://www.fda.gov/cder/gmp/gmp2004/defining_customer.pdf> [consulta: 23/04/2008].

Yamada, G. y P. Pérez

2005 «Evaluación de impacto de proyectos de desarrollo en el Perú». Documento de Discusión DD/05/01, Lima: Universidad del Pacífico.

Percepción de la personalidad de una marca global y de valores: un estudio comparativo entre consumidores brasileños y peruanos

Martín Hernani

Pontificia Universidad Católica del Perú
Departamento Académico de Ciencias Administrativas

Introducción

El clima de los negocios en el mundo está caracterizado por rápidos cambios causados por el continuo incremento de la globalización en los mercados (Matthiesen y Phau 2005); así, la similitud de productos resulta ser uno de sus efectos. Para escapar a esa similitud y, con ello, obtener mayor éxito para su sobrevivencia, muchas organizaciones incurren en la diferenciación de marca. Esa circunstancia acaba conduciendo a un alto ambiente competitivo que deben enfrentar los profesionales de marketing y que, a su vez, generará que ellos tengan dificultades para identificar los deseos y las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, y, en consecuencia, de planear y elaborar efectivas estrategias de marketing, como por ejemplo, estrategias publicitarias, promociones, etcétera.

En la búsqueda por la diferenciación de marca, los profesionales de marketing promueven productos y servicios, donde resaltan sus beneficios funcionales o utilitarios para satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores en los mercados globales. Sin embargo, esta situación ha llevado, según Aaker, Benet-Martínez y Garolera (2001), a resultados limitados para

las organizaciones, debido a la proliferación de marcas y a la intensificación de la competencia, que no garantiza la permanencia de esas organizaciones en los mercados.

Existe, sin embargo, la estrategia de marca que va más allá de solo resaltar las características funcionales de los productos y de las marcas, que materializa el deseo empresarial de salir del anonimato del producto. Este hecho posibilita que los productos ganen poder por medio de su intangibilidad, al adquirir así una ilimitada vida simbólica por intermedio de la marca. Para corroborar y explicar esta situación, existen evidencias empíricas que sustentan la noción de que objetos inanimados, tales como marcas comerciales, pueden ser asociadas a características humanas (Plummer 1985, Aaker 1997). A esta asociación se le denomina «significado simbólico», o como más comúnmente es llamado, «personalidad de marca», que puede representar los valores y las creencias de una cultura (Aaker, Benet-Martínez y Garolera 2001). De esa manera, al compararse las percepciones de la personalidad de una marca global en diferentes culturas, los valores de estas deben ser identificados, ya que proporcionarían información relevante de cómo tal marca es percibida (Sung y Tinkham 2005), lo que ayuda a garantizar una

efectiva estrategia de marca que haga único un producto y lo distinga de entre los otros de la competencia.

Es percibido, por tanto, que existe un gran y creciente esfuerzo, tanto de los investigadores como de los profesionales de marketing, para alcanzar una ventaja competitiva en los mercados globales basada en la diferenciación de marca por medio del significado simbólico, lo que no puede ser ignorado. Ese esfuerzo debe estar dirigido a identificar los valores de cada cultura para proporcionar información relevante que permita a las organizaciones elaborar efectivas estrategias de marca.

Este artículo pretende contribuir con este creciente esfuerzo, al identificar y comparar las percepciones de la personalidad de una marca global y los valores de los consumidores de dos culturas en Sudamérica.

1. Referencial teórico

Cultura

Una definición simple y fácil de entender sobre cultura la tipifica como «la personalidad de la sociedad» (Schiffman y Kanuk 2005, Cueva 2002). Esta breve definición, según Cueva (2002), señala que así como cada individuo tiene su propia forma de pensar y de comportarse —lo que define su personalidad—, los grandes grupos sociales también tienen una personalidad que los diferencia de los demás y que genera que sean reconocidos como únicos y diferentes respecto de otros grupos.

Más ampliamente, según Hofstede (1999: 34), la cultura puede ser definida como «la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una categoría o grupo de personas de otro». De esa forma, cada persona lleva consigo modelos de pensamiento, sentimientos y modos de actuar potenciales, que han aprendido a lo largo de su vida —en la familia, en el barrio, en la escuela, en los grupos juveniles, en el trabajo

y en la comunidad donde vive— y que son adquiridos principalmente en la infancia, porque es en ese momento que la persona está más susceptible a aprender, a asimilar lo que está a su alrededor. A este proceso de adquisición de modelos, Hofstede (1999) lo llama programación mental, o sea, la conducta de una persona se encuentra fuertemente determinada por sus programas mentales, pero el individuo posee una capacidad básica para desviarse de ellos y reaccionar de maneras diferentes, creativas, destructivas o inesperadas.

Además, Hofstede (1999) afirma que la cultura es aprendida y no heredada; ella procede del propio entorno social y no de los genes. De manera complementaria, Maznevski y otros (2002: 276) afirman que «[la] cultura es definida como el padrón de variaciones dentro de una sociedad», o, más específicamente, como el padrón de valores y suposiciones asociados a la efectividad de la sociedad y compartidos por un grupo de personas en constante interacción. Así, encontramos la definición de cultura de Schiffman y Kanuk (2005), que enmarca lo anteriormente mencionado. Ellos definen la cultura como «la suma total de las creencias, de los valores, y de las costumbres aprendidas, que sirven para direccionar el comportamiento de consumo de los miembros de determinada sociedad».

Hofstede (1999) comenta que, debido a que casi todo mundo pertenece a diferentes grupos y categorías de personas al mismo tiempo, las personas llevan dentro de sí varias capas de programación mental que corresponden a diferentes niveles de cultura. Uno de estos niveles es el nacional, el cual corresponde al propio país o a los países por los cuales la persona migró durante su periodo de vida. El autor explica que existe una marcada diferencia entre sociedad y nación. Así, las sociedades son formas de organización social desarrolladas orgánicamente y el concepto de una cultura común se aplica más a ellas que a las naciones, que

son las unidades políticas en que se divide el mundo y a una de las cuales todo ser humano pertenece.

La nacionalidad, tal como figura en un pasaporte, debe ser utilizada con prudencia en un estudio sobre diferencias culturales, pero es el único criterio viable de clasificación, porque es inmensamente más fácil obtener datos de naciones que de sociedades, y porque dentro de las naciones existen sólidas fuerzas que favorecen la integración: una lengua nacional dominante, medios de comunicación comunes, un sistema educativo nacional, un ejército nacional, etcétera. Así, las naciones son el origen de un volumen considerable de programación mental común para sus ciudadanos (Hofstede 1999).

De esta manera, se puede llegar al punto de afirmar, en función de la teoría revisada, que los valores reflejan tanto características individuales como de pertenencia a la cultura (Nique y Jolibert 1987). En ese contexto, es entendido que los sistemas de valores personales reflejan las características de una nación y de su pueblo. Munson y McIntyre (1979: 48) resaltan la importancia del estudio de los valores para la comprensión de los hábitos de compra de las culturas nacionales: «diferencias culturales deben ser identificadas a partir de aspectos culturales generalizables como los valores personales».

Valores personales

Los valores personales son ampliamente aceptados por tener una gran influencia en el comportamiento humano (Rokeach 1973, 1981), y diversos estudios sugieren la aplicación de tales valores para la explicación de actitudes, como por ejemplo, la compra de una clase de producto específico y que ellos son útiles para entender el comportamiento de elección de una marca particular dentro de una categoría de productos (Vinson, Scott y Lamont 1977; Pitts y Woodside 1983).

Una definición de los valores, de relevancia para el presente artículo, es la de Rokeach (1973: 5; 1981: 132): «[...] un valor es una creencia duradera de que un modo específico de conducta o de estado final de la existencia es personal y socialmente preferible a modos alternativos de conducta o de estados finales de la existencia». Confirmando esa definición, Blackwell, Miniard y Engel (2005: 223) afirman que «los valores representan las creencias de los consumidores sobre la vida y los comportamientos aceptables».

En el contexto del marketing, los valores son definidos de la siguiente manera:

Elementos cognitivos centrales, que estimulan la motivación para respuestas comportamentales. Ellos forman una estructura jerárquica interconectada, en la cual los valores globales se relacionan y se conectan a los valores relacionados al consumo generalizado, los cuales, por su parte, se asocian a los atributos de los productos (Vinson, Scott y Lamont 1977).

Rokeach (1981) resalta la importancia de los valores al afirmar que, cuando un valor se internaliza en una persona, este se vuelve, conciente o inconcientemente, un padrón o se transforma en un criterio para guiar la acción, para desarrollar y mantener las actitudes en relación con objetos y situaciones relevantes, para juzgar moralmente a sí mismo y a los otros y para compararse con estos. Finalmente, un valor es un padrón para influenciar otros valores, actitudes y acciones de, por lo menos, algunas otras personas, como, por ejemplo, la influencia que ejerce un padre sobre su hijo.

Para Rokeach (1973, 1981) los valores que una persona posee están divididos en valores instrumentales y valores terminales. Los valores instrumentales son creencias relativas a modos preferidos de conducta o de comportamiento como, por ejemplo, divertirse, actuar en forma independiente, mostrar autoconfianza, etcétera. Los valores terminales son estados de ser/estar

preferidos o estados psicológicos amplios, como, por ejemplo, ser feliz, estar en paz, ser exitoso. Para Peter y Olson (2006), los valores instrumentales son vistos como objetivos, y los valores terminales, como necesidades. Ambos representan las consecuencias más personales que los individuos intentan alcanzar en sus vidas. Así, los valores terminales involucran la aplicación de los valores instrumentales.

Marca

La utilización de marcas existe hace siglos, como un medio de diferenciar los bienes de un fabricante de los del otro. En verdad, la palabra *brand* ('marca' en inglés) deriva del nórdico antiguo *brandr*, que significa 'quemar'. Esta derivación se produce porque las marcas a fuego eran y, de cierta manera, aún son usadas por los propietarios de ganado para marcar e identificar sus animales (Keller 2005). Posteriormente, con el desarrollo del comercio, los compradores comenzaron a distinguir entre el ganado de un hacendado y el de otro, lo que generó que las marcas sean asociadas con calidad y confiabilidad. De esa forma, las marcas otorgan a los compradores una guía para la elección, y ese papel ha continuado inalterable hasta la actualidad cuando se refiere a la adquisición de cualquier tipo de bien o servicio (Blackett y Harrison 2001).

Chernatony y Riley (1998), a partir de su estudio que buscó agrupar definiciones y visiones de académicos y profesionales, conceptualizaron la marca como un complejo constructo multidimensional, por intermedio del cual los gerentes añaden valores a los productos y servicios; así, facilita el proceso por el cual los consumidores reconocen y aprecian esos valores.

Según Kapferer (2003), una marca es, al mismo tiempo, signo, palabra, objeto y concepto. Signo, pues la marca es multiforme: ella integra los signos figurati-

vos, como los logotipos, los emblemas, los colores, las formas, los empaques y el diseño; palabra, en el caso del nombre de la marca, porque ella es el soporte de la información oral o escrita sobre el producto; objeto, pues la marca distingue uno o varios productos de otros productos o servicios; concepto, pues ella, como todo signo, tiene un significado, o sea, un sentido. El autor resume el concepto de marca como si se tratara del punto de referencia de todas las impresiones positivas y negativas formadas por el comprador a lo largo del tiempo, llevando en cuenta el producto, la red de distribución, su personal y su comunicación.

Personalidad de marca

En su estudio sobre las dimensiones de personalidad de marca, Aaker (1997: 347) la define como «el conjunto de características humanas asociadas a una marca». En ese mismo contexto, Batra, Lehmann y Singh (1993: 84) definen personalidad de marca «al modo por el cual un consumidor percibe la marca en dimensiones que típicamente capturen la personalidad de una persona —extendida para el dominio de las marcas». Complementa Kapferer (2003) al señalar que una marca gana personalidad de acuerdo con su discurso y comportamiento; así adquiere un carácter, al colocar, de esta forma, en evidencia el tipo de persona que ella tendría.

Según Plummer (1985), la personalidad de una marca ayuda significativamente a la diferenciación dentro de una categoría de producto. Schiffman y Kanuk (2005) reconocen que los consumidores atribuyen características o rasgos descriptivos similares a los de una persona a distintas marcas, en una amplia variedad de categorías de productos.

Esa visión presentada es empleada en el presente estudio y se usa la escala elaborada por Aaker (1997) en las ciudades de Lima, en Perú, y de Porto Alegre, en Brasil.

2. Método

Colecta de datos y caracterización de la muestra

La colecta de datos ocurrió en Brasil, en agosto de 2006, y en Perú, en septiembre y octubre de 2006, dentro de los salones de clase de los cursos de pregrado en Administración de las universidades brasileñas y peruanas seleccionadas. Después de los procedimientos de valores omisos, detección de *outliers* y de la normalidad de las variables, la muestra permaneció en 500 observaciones y, luego, fue considerada apta para iniciar los análisis estadísticos.

La muestra está conformada por 250 estudiantes brasileños de pregrado en Administración de tres universidades de la Región Metropolitana de Porto Alegre y por 250 estudiantes peruanos de pregrado en Administración de tres universidades de Lima Metropolitana.

La escala de personalidad de la marca de Aaker (1997) contiene 42 rasgos de personalidad, agrupados en 15 facetas, y estas a su vez en cinco dimensiones (sinceridad, excitación, competencia, satisfacción y robustez). La referida escala fue aplicada para conocer el grado de concordancia que cada individuo atribuye a los rasgos de personalidad de la marca McDonald's.

La escala de valores de Rokeach (1973) está constituida por dos listas, cada una con 18 valores. Una de las listas se refiere a los valores instrumentales (modos preferidos de conducta social), y la otra, a los valores terminales (estados preferidos de ser/estar); esa escala fue aplicada con la intención de conocer el grado de importancia que cada individuo atribuye a los valores que ella contiene.

Ambas escalas fueron operacionalizadas por intermedio de una escala de cinco puntos. Para los rasgos de personalidad de la escala de Aaker (1997), la puntuación va de 1 («discrepo totalmente») hasta 5 («conuerdo totalmente»), y, para los valores de la escala de Rokeach (1973), va de 1 («casi nada importante») hasta 5 («muy importante»). Adicionalmente, ambas escalas, originalmente elaboradas en inglés, fueron traducidas al español y portugués para posteriormente ser retraducidas al inglés, con la finalidad de no perder la equivalencia semántica de los rasgos de personalidad de marca y valores en los dos países donde fue aplicado el cuestionario.

La operacionalización de la escala de personalidad de la marca de Aaker (1997) en los dos países requiere que la marca analizada sea global. En ese sentido, fue escogida la marca McDonald's por ser una de las marcas más famosas y valiosas del mundo (McDonald's Brasil 2006, McDonald's Perú 2006, McDonald's Estados Unidos de América 2006). Presente en 118 países, entre los cuales Brasil (desde 1979) y Perú (desde 1996), la red McDonald's posee 31.800 restaurantes y emplea 1,5 millones de funcionarios, que proveen de alimentos diariamente a más de 47 millones de clientes. Por lo tanto, Cavedon (2003) ratifica la presencia global de la marca McDonald's, dirigida principalmente al consumo de masa.

3. Análisis de los datos

De forma general, hubo una leve predominancia de sexo masculino (53,6%); cabe señalar que esa incidencia fue mayor entre los peruanos (56,8% de varones) que entre los brasileños (50,4% de varones). En el caso del sexo femenino, presenta un porcentaje de 46,4 y es ligeramente mayor en Brasil (49,6% de mujeres) que en Perú (43,2% de mujeres).

Con respecto a la edad, el porcentaje mayor de la muestra total se concentra en la faja de edad hasta 20 años (44,8%). Por el lado brasileño, se concentra en la faja de edad entre 21 a 25 años (47,6%). En el caso peruano, las personas se agrupan, en su mayoría, en la faja de edad hasta 20 años (67,6%).

Después de haberse efectuado los análisis descriptivos de la muestra, se procedió a realizar la prueba de análisis de varianza ANOVA que permitiría identificar la diferencia de percepción de los rasgos de personalidad de la marca McDonald's y de valores de los respondientes brasileños y peruanos.

Así, con respecto a la percepción de los rasgos de personalidad de la marca McDonald's, fueron encontradas diferencias estadísticamente significativas en 27 rasgos de personalidad de los 42 que posee la escala de Aaker (1997) al nivel de significancia $p < 0,05$. Los brasileños, por un lado, perciben la marca como si fuera más auténtica, original, sentimental, audaz, moderna, emocionante, joven, única, siempre actualizada, independiente, contemporánea, inteligente, técnica, líder, segura de sí, alta clase, atractiva, bella, seductora, valiente y robusta. Los peruanos, por otro lado, perciben a la marca como si fuera más provinciana, saludable, amistosa, animada, que le gusta el aire libre y masculina.

Con relación a la escala de valores de Rokeach (1973) y más específicamente a los valores instrumentales, existe diferencia estadísticamente significativa de percepción en seis valores al nivel de significancia de $p < 0,05$. Por un lado, los brasileños atribuyen más importancia al ser honesto y lógico. Por otro lado, los peruanos brindan más importancia al ser aseado, independiente, obediente y educado. En el aspecto de los valores terminales, existe diferencia estadísticamente significativa de percepción en siete valores al nivel de

significancia de $p < 0,05$. Los brasileños consideran más importantes los valores una vida confortable, realización, un mundo de paz, un mundo de belleza, seguridad familiar, placer y sabiduría, a diferencia de los peruanos.

Para fines de confiabilidad, las dimensiones y listas de las escalas originales de personalidad de la marca y de valores fueron sometidas a la prueba de Alfa de Cronbach, donde los resultados demostraron que hubo consistencia interna en ambas escalas para los dos países objeto de estudio.

Fue realizado el análisis factorial exploratorio (AFE) para determinar cómo eran agrupadas las variables de las escalas de Aaker (1997) y Rokeach (1973), tanto para las observaciones de Brasil como para las de Perú. Fueron nombrados los factores (dimensiones) resultantes de las soluciones factoriales, tratando de describir las características latentes de cada uno de ellos. Al referirse a ese procedimiento, Hair y otros (1999: 114) afirman que «es posible dar un nombre lógico que represente la naturaleza subyacente de los factores, que facilite, así, la presentación y comprensión de la solución factorial».

En una primera etapa, fueron corridas factoriales con autovalor arriba de uno para verificar cómo se agrupaban las variables y para fines de confiabilidad de los factores (dimensiones) resultantes dentro de cada escala fueron sometidos a la prueba de Alfa de Cronbach. Consecuentemente, como algunos factores presentaron índices inferiores a 0,60, otras soluciones tuvieron que ser buscadas.

En una segunda etapa, fueron pedidos los gráficos *screen plot* por escala dentro de cada país para determinar el número de factores a retener. Esta prueba, según

Cuadro 1. Dimensiones de personalidad de la marca McDonald's en Brasil y en Perú

BRASIL		PERÚ	
Dimensiones	Rasgos	Dimensiones	Rasgos
Atractividad	Fascinante, moderna, bella, atractiva, seductora, animada, emocionante, alegre, familiar, amistosa, sentimental, alta clase.	Encanto	Seductora, fascinante, gusta del aire libre, bella, atractiva, emocionante, sentimental, animada, femenina, amistosa, joven, moderna.
Energía	Ruda, masculina, femenina, calmada, gusta del aire libre.	Fuerza	Ruda, masculina, robusta, valiente.
Franqueza	Sincera, honesta, confiable, saludable, provinciana, realista.	Honestidad	Sincera, honesta, confiable, saludable, segura, realista, calmada.
Liderazgo	Vencedora, trabajadora, líder, técnica, valiente, inteligente, segura de sí, robusta, segura, corporativa, audaz.	Triunfo	Vencedora, segura de sí, inteligente, líder, contemporánea, técnica, corporativa, trabajadora.
Actualización	Original, única, independiente, imaginativa, siempre actualizada, auténtica, joven, contemporánea.	Exclusividad	Única, original, auténtica, imaginativa, siempre actualizada, independiente, alegre, familiar.

Fuente: Procesamiento de los datos.

Costello y Osborne (2005), resulta ser la mejor elección para que los investigadores extraigan el mejor número de factores. Según aquellos autores, para que los datos tengan una mejor adecuación, se debe procurar que los factores presenten una estructura más clara, la cual está caracterizada por tener: 1) cargas factoriales de 0,30 o más; 2) ninguna o pocas variables con cargas cruzadas —situación en que la variable posee cargas factoriales arriba de 0,32 en dos o más factores—; 3) ningún factor con menos de tres variables. Así, este criterio fue utilizado para determinar el número de factores en cada escala para cada país.

Seguidamente, se presentarán dos tablas comparativas de resumen, donde pueden visualizarse claramente las dimensiones encontradas, tanto en Brasil como en Perú, de las escalas de Aaker (1997) y Rokeach (1973).

El cuadro 1, a manera de resumen, presenta tanto las cinco dimensiones brasileñas como peruanas resul-

tantes de la aplicación de la escala de personalidad de la marca en los dos países, utilizando la marca McDonald's para operacionalizar la escala. Con relación a las dimensiones resultantes en los dos países, puede notarse que los rasgos de personalidad más o menos son agrupados de forma similar. Ejemplo de ello se observa en las dimensiones *Energía* para Brasil y *Fuerza* para el Perú, donde los brasileños asocian rasgos como ruda, masculina, femenina, calmada y gusta del aire libre. Ya por el lado peruano, ellos asocian rasgos como ruda, masculina, robusta y valiente al percibir la marca objeto de estudio.

El cuadro 2, a manera de resumen, presenta las tres dimensiones brasileñas y las tres dimensiones peruanas resultantes de la aplicación de la escala de valores de Rokeach (1973) en ambos países. Con relación a las dimensiones resultantes en los dos países, puede advertirse que los valores son agrupados con una cierta similitud. Ejemplo de ello se observa en las dimensiones *Osadía*

Cuadro 2. Dimensiones de los valores personales en Brasil y en Perú

BRASIL		PERÚ	
Dimensiones	Valores	Dimensiones	Valores
Estabilidad	Amor maduro, seguridad nacional, salvación, igualdad, un mundo de paz, seguridad familiar, armonía interior, sabiduría, autorrespeto, un mundo de belleza, placer, amistad verdadera, honesto.	Seguridad	Armonía interior, seguridad familiar, igualdad, un mundo de paz, realización, seguridad nacional, felicidad, un mundo de belleza, amor maduro, salvación, autorrespeto, amistad verdadera, libertad, amoroso, reconocimiento social, sabiduría.
Osadía	Ambicioso, una vida confortable, lógico, capaz, reconocimiento social, intelectual, independiente.	Cautela	Educado, obediente, responsable, autocontrolado, aseo, lógico, valiente, tolerante, intelectual, honesto.
Prudencia	Tolerante, imaginativo, valiente, animado, liberal, autocontrolado, servicial, responsable, educado, amoroso, aseado.	Emprendimiento	Liberal, imaginativo, animado, ambicioso, capaz, independiente.

Fuente: Elaboración propia.

para Brasil y *Emprendimiento* para el Perú, en donde los brasileños asocian valores como ambicioso, una vida confortable, lógico, capaz, reconocimiento social, intelectual e independiente. Ya los peruanos asocian valores como liberal, imaginativo, animado, ambicioso, capaz e independiente.

4. Conclusiones

El objetivo principal de este estudio fue el de contribuir con la comprensión de las percepciones de la personalidad de la marca McDonald's y de los valores de consumidores brasileños y peruanos. Para ello, fue desarrollada una etapa cuantitativa; esta etapa sirvió para la construcción del instrumento de colecta de datos, que se basó en las escalas de personalidad de la marca de Aaker (1997) y valores de Rokeach (1973). El instrumento de colecta de datos fue traducido y corregido para ser aplicado en las ciudades de Porto Alegre, en Brasil, y Lima, en Perú.

Adicionalmente, esta etapa permitió identificar diferencias entre las dos culturas. A continuación, se presentan estas diferencias, según lo que más se destacó en la caracterización de la muestra, en la personalidad de la marca McDonald's y, finalmente, en los valores personales.

Con relación a la muestra, se constató que, a pesar de que los encuestados de ambos países hayan presentado características semejantes, hubo una diferencia importante en la variable edad. Así, la edad promedio de los encuestados en Brasil fue de 23 a 24 años y, en Perú, fue de 16 a 20 años, lo que lleva a presumir que los brasileños comienzan sus estudios universitarios de pregrado más tarde que los peruanos.

Personalidad de la marca

Al compararse los resultados de la aplicación de la escala de personalidad de la marca en ambos países, se observó que las cinco dimensiones propuestas por Aaker (1997) tuvieron consistencia interna tanto para

Brasil como para Perú al ser sometidas a la prueba de Cronbach y obtuvieron alfas por encima de 0,60 en las cinco dimensiones.

Fueron identificadas, tal como sugiere Aaker (1997), cinco dimensiones en cada país. No obstante, aunque las 42 variables no se hayan agrupado dentro de las cinco dimensiones, exactamente conforme con la teoría propuesta por la autora, se entiende que eso se deba al hecho de estar actuando en países diferentes (contextos culturales diferentes al del estudio original). Cabe resaltar que las variables fueron agrupadas de forma similar en los dos países, como puede apreciarse en el cuadro 1.

De esa forma, se verificó que existen diferencias en la percepción de la personalidad de la marca McDonald's en ambos países. Este hecho puede ser atribuido a la manera como se asocian las variables en cada cultura, lo que puede ser visto en el AFE. Así, por ejemplo, en Brasil rasgos como ruda, masculina, femenina, calma, gusta del aire libre, se asocian dentro de la dimensión *Energía* —lo que va al encuentro de los resultados del estudio de Hofstede (1999), donde se afirma que Brasil presenta cierta tendencia hacia lo femenino—, es decir que la marca McDonald's es enérgica y, al mismo tiempo, es percibida como delicada. En Perú, los rasgos seductora, fascinante, gusta del aire libre, bella, atractiva, emocionante, sentimental, animada, femenina, amistosa, joven y moderna, se asocian dentro de la dimensión *Encanto*, lo que también va al encuentro de los resultados obtenidos por la empresa Arellano Investigación de Marketing (Arellano IM 2007), donde se identifican dentro de los nueve estilos de vida de los peruanos a los sensoriales, los que se caracterizan muy similarmente con los rasgos en esta dimensión. Esos dos resultados denotan una adecuada estrategia de marca de acuerdo con la cultura del país y resaltan la importancia de identificar las diferencias culturales al implementarse una estrategia de marca.

Valores personales

Al compararse los resultados de la aplicación de la escala de valores de Rokeach (1973) en ambos países, fue observado que tanto los valores instrumentales como los valores terminales tuvieron consistencia interna, para Brasil y Perú, al ser sometidos a la prueba de Cronbach, obteniendo alfas superiores a 0,60.

Fueron identificadas tres dimensiones de valores para cada país distintas de las dos listas de valores propuestas por Rokeach (1973). Sin embargo, aunque los 36 valores no se hayan agrupado exactamente como en las listas originales, según la teoría propuesta por el autor, se entiende que esta situación se deba al hecho de estarse actuando en países diferentes (contextos culturales diferentes al del estudio original).

De esa forma, se constata que existen diferencias en los sistemas de valores de ambos países. Este hecho puede ser atribuido a la forma como se agrupan las variables en cada cultura (el significado que ellas tienen), lo que puede también ser visto en el AFE. Así, por ejemplo, en Brasil valores como ambicioso, una vida confortable, lógico, capaz, reconocimiento social, intelectual e independiente se asocian dentro de la dimensión *Osadía*, lo que va al encuentro de lo puntualizado por Motta y Alcázar (1999), cuando comentan que el brasileño busca alcanzar sus metas, sea cumpliendo las normas y respetándolas, o, más aún, por medio de un camino más flexible (*o jeito*); sea como fuese, él tiene metas personales que traza y alcanza, por tanto, es una persona osada. En Perú, los valores como liberal, imaginativo, animado, ambicioso, capaz, e independiente se agrupan dentro de la dimensión *Emprendimiento*, lo que coincide perfectamente con los resultados encontrados por la empresa Arellano Investigación de Marketing (Arellano IM 2007), donde se identifica dentro de los nueve estilos de vida de los peruanos a los afortunados, quienes

se caracterizan por ser jóvenes, en su mayoría solteros, con interés en el progreso individual, exactamente como es el perfil de la muestra.

Implicaciones gerenciales

Para los administradores, profesionales de marketing y profesionales de comunicación responsables por el gerenciamiento de una o más marcas globales, el estudio proporciona un marco teórico consistente para la identificación y la medición de valores en diferentes culturas, lo que resulta ser la base para una adecuada atribución de rasgos de personalidad a una o más marcas que pretenden darse a conocer en diferentes países. Así, al conocer los valores personales y dotar a las marcas con rasgos de personalidad convergentes con esos valores, se establece una relación fuerte y durable entre las marcas y los consumidores, lo que garantizará la sobrevivencia de las organizaciones.

Así, el estudio deja clara la importancia de la personalidad como factor diferenciador e, incluso, como un punto de partida para comprender la esencia de las marcas. Los gerentes deben administrar las marcas considerando las necesidades, los deseos y las aspiraciones de los consumidores y necesitan formular estrategias de marcas que los resalten.

Bibliografía

Aaker, J. L.

1997 «Dimensions of brand personality». *Journal of Marketing Research*, vol. 34, N° 3, pp. 347-356.

Aaker, Jennifer Lynn, Verónica Benet-Martínez y Jordi Garolera

2001 «Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 81, N° 3, pp. 492-508.

Arellano IM

2007 «Datos sobre los estilos de vida de los peruanos». En *Arellano Investigación de Marketing*. < www.arellanoim.com > [Consulta: 12/04/2007].

Batra, Rajeev, Donald R. Lehmann y Dipinder Singh

1993 «The brand personality component of brand goodwill: some antecedents and consequences». En D. Aaker y A. Biel. *Brand Equity and Advertising*. New Jersey: Erlbaum Associates, pp. 83-96.

Blackett, Tom y Tom Harrison

2001 «Brand medicine: use and future potential of branding in pharmaceutical markets». *International Journal of Medical Marketing*, vol. 2, N° 1, pp. 33-49.

Blackwell, Roger D., Paul W. Miniard y James F. Engel

2005 *Comportamento do consumidor*. 9ª ed. São Paulo: Thomson.

Cavedon, R. N.

2003 «O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43, N° 1, pp. 123-124.

Costello, A. B. y J. W. Osborne

2005 «Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most of your analysis». *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10 (7), julio, pp. 1-9.

Cueva, Rolando A.

2002 *Comportamiento del consumidor: Enfoque América Latina*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Chernatony, L. de y F. D. O. Riley

1998 «Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretation». *Journal of Marketing Management*, vol. 14, N° 5, pp. 417-443.

Hair Jr, J. E., R. E. Anderson, R. L. Tatham y W. C. Black

1999 *Análisis multivariante*. 5ª ed. Madrid: Prentice May Iberia.

- Hofstede, Geert
1999 *Culturas y organizaciones: el software mental*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kapferer, Jean-Noël
2003 *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Keller, Kevin Lane
2005 *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Matthiesen, Insa y Ian Phau
2005 «The “Hugo Boss” connection: achieving global brand consistency across countries». *Brand Management*, vol. 12, Nº 5, p. 325-338.
- Maznevski, M. L., C. B. Gómez, J. J. Distefano, N. G. Noorderhaven, y Pei-Chuan Wu
2002 «Cultural dimensions at the individual level of analysis: The cultural orientations framework». *International Journal of Cross Cultural Management*, vol. 2, Nº 3, pp. 275–295.
- McDonald's Brasil
2006 «Datos de la marca McDonald's: promocionales y campaña publicitaria». <www.mcdonalds.com.br> [consulta: 30/10/2006].
- McDonald's Perú
2006 «Datos de la marca McDonald's: promocionales y campaña publicitaria». <www.mcdonalds.com.pe> [consulta: 30/10/2006].
- McDonald's Estados Unidos
2006 «Datos de la marca McDonald's: promocionales y campaña publicitaria». <www.mcdonalds.com> [consulta: 30/10/2006].
- Motta, F. C. P. y R. Alcadipani
1999 «Jeitinho brasileiro, controle social e competição». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 39, Nº 1, pp. 6-12.
- Munson, J. y S. McIntyre
1979 «Developing practical procedures for the measuring of personal values in cross-cultural marketing». *Journal of Marketing Research*, vol. 16, Nº 1, pp. 48-52.
- Nique, W. y A. Jolibert
1987 *A influência da cultura e do status nos resultados da negociação comercial*. Porto Alegre: Relatório de Pesquisa, PPGA/UFRS.
- Peter, J. Paul y Jerry C. Olson
2006 *Comportamiento del consumidor y estrategias de marketing*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Pitts, Robert E. y Arch G. Woodside
1983 «Personal values influences on consumer product class and brand preferences». *The Journal of Social Psychology*, vol. 119, Nº 1, pp. 37-53.
- Plummer, Joseph T.
1985 «How personality makes a difference». *Journal of Advertising Research*, vol. 24, Nº 6, diciembre-enero, pp. 27-31.
- Rokeach, Milton
1973 *The natural of human values*. New York: The Free Press.
1981 *Crenças, atitudes e valores*. Rio de Janeiro: Interciência.
- Schiffman, Leon G. y Leslie L. Kanuk
2005 *Comportamiento del consumidor*. 8ª ed. México, D.F.: Pearson Educación.
- Sung, Yongjun y Spencer F. Tinkham
2005 «Brand personality structures in the United States and Korea: common and culture-specific factors». *Journal of Consumer Psychology*, vol. 15, Nº 4, pp. 334-350.
- Vinson, Donald E., Jerome E. Scott y Lawrence M. Lamont
1977 «The role of personal values in marketing and consumer behavior». *Journal of Marketing*, vol. 41, Nº 2, pp. 44-50.