

CONTENIDO

EDITORIAL	1
GESTIÓN TRIBUTARIA	
Régimen de Retención, Percepción y Sistema de Dedución del IGV. Aplicación práctica al nuevo PCGE	2
CONTABLE-FINANCIERO	
Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización	7
Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación	13
William Ury: "El 'no positivo' consiste en intentar tener modelos opuestos en la cabeza y lograr una solución"	19
Contabilización con el nuevo Plan Contable General para Empresas	20
Resumen Gerencial de las Normas Internacionales del Sector Público	24
GESTIÓN LABORAL	
Nuevo régimen de facilidades de pago para las deudas no tributarias Mantenedas con ESSALUD	29
Obligaciones de los Empleadores Frente a la ocurrencia de Accidentes de Trabajo	32
¿Es necesario desarrollar una cultura Organizacional?	36
Capacitando y Desarrollando a los Colaboradores	38
NORMAS LEGALES	
Normas Legales de Interés, Octubre y Noviembre 2008	42
MISCELÁNEA	
Empleo de la función NOMPROPIOQ en Excel	44
REFLEXIONES	
La Contabilidad, Ciencia y Técnica	45
INSTITUCIONALES	
Saludos de Onomásticos Noviembre y Diciembre del 2008	46
Comités Funcionales	48
Estados Financieros	50
Actividades Octubre - Noviembre 2008	53

DIRECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PUBLICACIONES

CPC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y Publicaciones

Abel Huamani Vera
Diagramación

ACTUALIDAD CONTABLE

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA

Calle Sánchez Trujillo 201 Urb.
La Perla, Cercado
Teléfonos 215015-285530, Fax 231385
Email: ccpaqp@ccpaqp.org.pe
Página web: <http://www.ccpaqp.org.pe>
- AREQUIPA-PERÚ -

CONSEJO DIRECTIVO 2008-2009

CPCC Rohei Sánchez Sánchez
Decano

CPCC Eusebio Arapa Mendoza
1º Vice Decano

CPCC Lourdes Paz Yañez
2º Vice Decana

DIRECTORES

CPCC Leyla Gonzales Pacheco
Directora Secretaria

CPCC Leonidas Zavala Lazo
Director de Finanzas

CPCC Alberto Gallegos Aviega
Director de Administración y Desarrollo
Estratégico

CPCC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y
Publicaciones

CPCC José Pezo Apaza
Director de Educación y Desarrollo
Profesional

CPCC Alvaro Rondón Núñez
Director de Certificación Profesional

CPCC Claudia Tejada Carcamo
Directora de Investigación Contable y
Consultoría

CPC Roxana Torres Romero
Directora de Bienestar Social

CPCC Juan Barrantes Jaen
Director de Actividades Deportivas y
Culturales

CPCC Carlos Burgos Vargas
Director de Comités y Comisiones

DIRECTORES SUPLENTE:

CPC Patricia Rojas Salas
CPCC Edwin Zanca Miranda
CPCC Walther Cuadros Ramirez

GERENTE

CPC Alejandra Nuñez Torres

Colegio de Contadores Públicos de Arequipa
Sánchez Trujillo 201, Urb. La Perla, Cercado
Teléfonos: 215015-285530, Fax: 231385
Email: ccpaqp@ccpaqp.org.pe
Página web: <http://www.ccpaqp.org.pe>

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2008-16605
Actualidad Contable. Año 2008 N° 6, Edición: Noviembre - 2008
Imprenta: Panamericana Industria Gráfica E.I.R.L.
Impreso en Arequipa, diciembre del 2008

EL PERÚ Y EL APEC

Como nunca en la historia peruana, nos hemos visto tan honrados al ser visitados por 20 líderes de las economías que integran el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), entre presidentes de República, jefes de Gobierno, cancilleres, ministros de Estado y representantes, que han sido debida y oportunamente atendidos por su homólogo peruano, Alan García Pérez. En total, 21 economías con la del Perú que, mediante el diálogo respetuoso y sincero, lograron la Declaración de Lima, la cual, palabras más palabras menos, fortalece las políticas de libre comercio, inversión, progreso y crecimiento económico para enfrentar de la mejor manera la crisis económica-financiera internacional, como una forma de respaldar las recomendaciones del G-20 (Declaración de Washington). Ello dentro del marco de la realización de la 16° Cumbre de Líderes, llevada a cabo entre el 21 y 23 de noviembre.

El APEC fue creado en Canberra (Australia) el 7 de noviembre de 1989. El Perú ingresó al foro el 14 de noviembre de 1998, junto con Vietnam. Después de 19 años, el APEC representa el 55% del Producto Bruto Interno mundial, el 49% del comercio global y el 41% de la población del mundo (2,600 millones de personas). En sus primeros diez años de actividad, generó el 70% del crecimiento económico en el orbe.

En el preocupante contexto internacional generado por la debacle de Wall Street, el Perú es uno de los países mejor preparados para afrontar los embates de la crisis mundial, como coinciden destacados analistas locales y foráneos. Más aun, en los últimos meses se ha mantenido la tendencia positiva de crecimiento del PBI y se espera un cuantioso flujo de inversión extranjera directa por 100 mil millones de dólares de aquí al 2011.

Todos, el Gobierno y los ciudadanos, debemos entender la trascendencia del momento y la responsabilidad que nos exige. Recordemos que para calificar a los países, como destinos seguros para las inversiones, se evalúa desde la estabilidad política y jurídica hasta los niveles de burocratización y corrupción del aparato estatal, en todos los cuales aparecemos aún con déficits preocupantes. Queda mucho por hacer para consolidar la institucionalidad, de modo que cualquier empresario nacional o extranjero tenga plenas garantías para competir en saludables condiciones.

Y si hablamos específicamente de competitividad, corresponde a los empresarios nacionales redoblar esfuerzos para innovar y bajar costos en la búsqueda de la calidad. De otro lado, sin embargo, el Gobierno no puede eludir su obligación de reducir y eliminar sobrecostos laborales, promover la formalización y también, de modo prioritario, reducir el déficit de infraestructura vial y portuaria, que afecta la competitividad y encarece costos.

Esperamos que el Perú, con el esfuerzo de nuestras autoridades en la APEC, pueda consolidarse en el futuro mediano como foco dinámico y permanente de turismo receptivo y grandes inversiones que permitan el desarrollo sostenido con inclusión social.

No podemos contentarnos con lo avanzado en los últimos ocho años, sino definir hacia dónde va a crecer el Perú y cuáles serán las actividades que impulsará el Estado con el apoyo de los empresarios privados, sin descuidar la atención a los más críticos problemas sociales.

Es hora de empezar a aprovechar las oportunidades que nos presenta la historia para cambiar nuestros ideales de lucha y derrota de la pobreza, la cumbre no se termina con las reuniones, la cumbre continua en cada paso oportuno que pueda dar el Perú en la lucha por el desarrollo sostenible, articulado e integral de la Nación y está en nosotros los profesionales contables el saber orientar a los empresarios para que logremos el crecimiento deseado.

Régimen de Retención, Percepción y Sistema de Detracción del IGV

Aplicación práctica al nuevo PCGE

Autor C.P.C. José Lus Garca Quspe

1. Introducción

Uno de los grandes aciertos en materia de recaudación adelanta de impuestos por parte de la Administración Tributaria sigue representando los regímenes de Retención y Percepción del IGV; a ello debemos sumar el Sistema de Pagos de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central (hoy como sabemos es Gobierno Nacional) –SPOT-, que, mediante la forma en que esta se aplica, se ha dado a conocer como el sistema de detracción.

Los dos primeros regímenes, mediante la intervención de un agente de retención o percepción, designado como tal por la SUNAT vía Resolución de superintendencia y mediante decreto supremo, en el caso de los agentes de percepción, es que se viene aplicando estos regímenes, que básicamente consiste en retener una parte del pago y/o percibir del cliente una suma, que en ambos casos debe cumplirse en declarar y pagar a la SUNAT; mientras que aquellas personas, sujetas de dichos regímenes tienen el derecho de utilizar dichos montos retenidos y/o percibidos contra el IGV que han de gravar sus ventas.

Por otro lado, el sistema de la detracción, si bien no es un monto declarado y pagado a la SUNAT, si existe la obligación de depositarlas en una cuenta previamente aperturada en el Banco de la Nación, con la finalidad que el proveedor cuente con fondos para que ésta pueda ser utilizada en el pago de impuestos administrados por el Gobierno Central.

Si bien la intención del presente artículo no es tal vez ahondar en cada uno de los regímenes y sistemas, pero si mediante la exhibición de tres cuadros vamos a exponer brevemente algunos aspectos resaltantes, para luego pasar a dar tratamiento contable, mediante la aplicación de las cuentas del proyecto del Plan Contable

General Empresarial –PCGE–, cuya fecha de vigencia al cierre de la presente edición aún está pendiente.

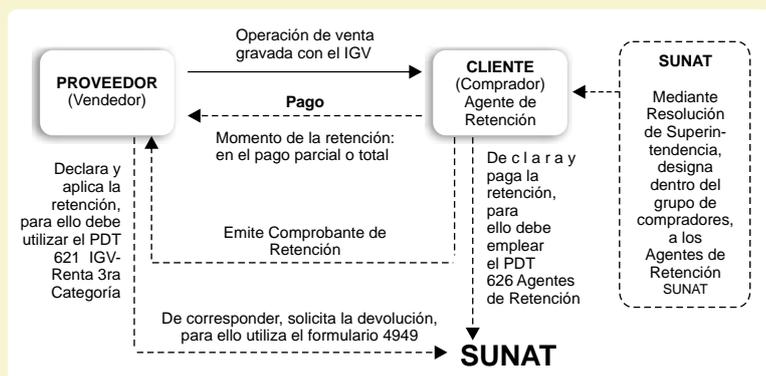
2. Breve comentario de los regímenes y sistemas mencionados

2.1. Régimen de Retenciones

Es un régimen aplicable a operaciones gravadas con el IGV, en donde uno de los intervinientes ha sido previamente designado como Agente de Percepción. En este caso, es el adquirente el agente encargado de ejecutar la retención

El monto a retener viene a ser el equivalente al 6% del importe del pago (sea este total o parcial).

A manera de un mayor enfoque de este régimen, es que procedemos a exhibir el siguiente cuadro:



Como puede apreciarse, dentro del grupo de adquirentes o compradores, SUNAT designa a los agentes de retención.

La obligación mayor es del agente, de retención, quien al finalizar cada periodo (mensual) debe de informar y pagar las retenciones que hubiera realizado a los clientes; esto debe hacerlo utilizando los medios previamente establecidos por la SUNAT, como es el PDT 626 – Agentes de Retención.

Por parte del sujeto de retención (el cliente), este deberá utilizar (aplicar) el monto retenido contra en el pago del IGV; para ello deberá utilizar uno de los espacios del PDT 621 IGV Renta 3ra.

Para un mayor entendimiento, estamos incluyendo una operación, al cual le estamos dando el correspondiente tratamiento contable.

2.2. Régimen de Percepción

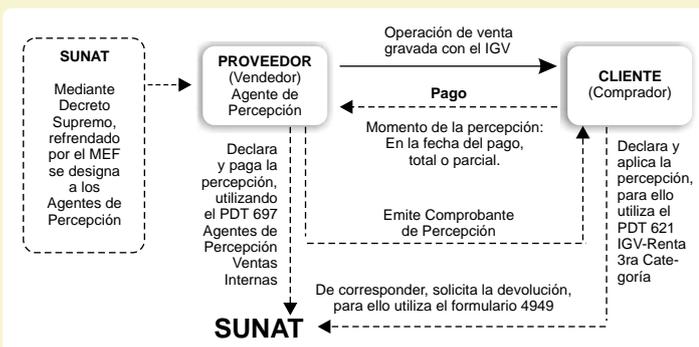
Es un régimen que actualmente viene aplicándose en los siguientes casos:

- Venta gravada con el IGV de bienes (ver relación de bienes en el Apéndice 1 de la Ley N° 29173).
- Adquisición de Combustibles gravados con el IGV.
- Importación Definitiva gravada con el IGV.

Al igual que el anterior régimen de retenciones, también opera con la intervención de un agente de percepción que, en el presente caso, es designado dentro del grupo de los vendedores (proveedores), con excepción de la percepción a la importación definitiva de bienes, en donde el encargado y responsable de la percepción es la propia SUNAT/Aduanas.

Este régimen consiste en que el agente de percepción (proveedor), al momento de la cobranza, total o parcial, exige al comprador (cliente), un pago adicional, del cual el agente de percepción deberá cumplir en declarar y pagar a la SUNAT el importe percibido.

De una manera resumida, en el siguiente esquema podremos apreciar como es que opera este régimen:



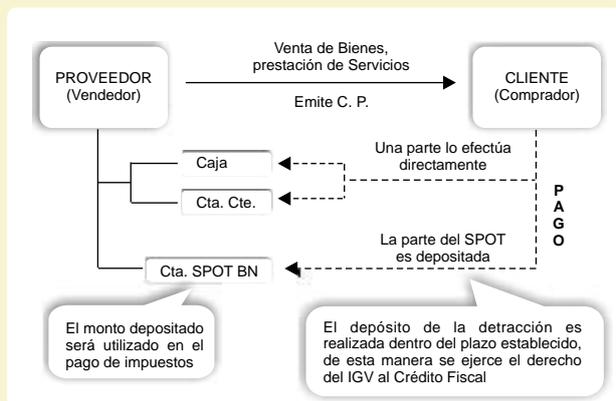
2.3. Sistema de Detracción

Por la forma como se aplica es que se le conoce como sistema de detracción, el cual consiste en detraer una parte del importe a pagar al proveedor, con la finalidad de entregárselo al mismo proveedor, pero vía depósito en cuenta corriente especialmente aperturada en el Banco de la Nación.

El presente sistema de la detracción incluye operaciones de venta de bienes y prestación de servicios gravados con el IGV; para ello, se le sugiere revisar los Anexos 1, 2 y 3 de la Resolución de Superintendencia N° 183-2004/SUNAT (15/08/2004). Así también, este sistema se viene aplicando en operaciones de servicio de transporte de bienes

por carretera gravadas con el IGV.

En el siguiente cuadro, vamos a poder apreciar cómo este sistema es aplicable:



3. Aplicación y tratamiento contable

3.1 Estructura de cuentas

Lo primero que debemos de implementar en toda contabilidad es el catálogo de cuentas; en este aspecto, el PCGE propone una estructura de cuentas que permita extraer información necesaria para la presentación en los Estados Financieros, para ello se sugiere que la implementación sea a nivel de cinco (5) dígitos.

Una propuesta de cuentas contables para el caso que nos reúne, que es el referido al IGV, sería de la siguiente manera:

40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD

- 401 Gobierno central
- 4011 Impuesto General a las Ventas
 - 401101 IGV – Débito Fiscal
 - 401102 IGV – Crédito Fiscal
 - 401103 IGV – Saldo a Favor
 - 401104 IGV – Reintegro
 - 401105 IGV – No Domiciliados
 - 401106 IGV – Retenciones por pagar
 - 401107 IGV – Retenciones por aplicar
 - 401108 IGV – Percepciones por pagar
 - 401109 IGV – Percepciones por aplicar
 - 401110 IGV – Otros
 - 401111 IGV – Otros
- 4012 Impuesto Selectivo al Consumo
- 4013 Canon
- 4015 Derechos Aduaneros
- 4017 Impuesto a la Renta
- 402 Certificados Tributarios
- 403 Instituciones Públicas
- 4031 EsSALUD
- 4032 ONP
- 405 Gobiernos Regionales
- 406 Gobiernos Locales
- 407 Administradoras de Fondos de Pensiones
- 408 Empresas Prestadoras de Servicios de Salud
- 4081 Cuenta Propia
- 4082 Cuenta de Terceros
- 409 Otros costos administrativos e intereses

3.2 Exposición de caso práctico

Para la aplicación, vamos a exponer el siguiente caso, del cual el tratamiento contable a desarrollar se hará en la parte del Agente de retención o percepción y del sujeto de ambos sistemas.

Datos del caso a desarrollar:

a. Participantes:

- Empresa ABC (Proveedor: Vendedor)
- Empresa XYZ (Cliente: Adquiriente, usuario)

b. Operación de Compra – Venta de bienes destinados a la venta (mercaderías):

Valor de Venta 10,000.00

IGV	1,900.00
Precio de Venta	11,900.00

c. Porcentajes:

Retención:	6%
Percepción:	2%
Detracción:	10%

3.2.1. Régimen de Retenciones

En este primer escenario, el agente de retención vendría a ser el cliente, quiere decir la Empresa XYZ, y el sujeto de la retención el proveedor que es la Empresa ABC.

El importe de la retención se determina como sigue:

Importe de la operación:	S/. 11,900
Retención 6%	< 714 > #
Neto a pagar	11,186

Comprobante de Retención

Contabilidad de la Empresa ABC (Proveedor)

1. Contabilización de la Venta:

_____ x _____		DEBE	HABER
12. CUENTAS POR COBRAR			
COMERC. - TERCEROS	11,900		
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar			
1212 Emitidas			
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD			1,900
401 Gobierno Central			
4011 Impuesto General a las Ventas			
401101 IGV – Débito Fiscal			
70 VENTAS			10,000
701 Mercaderías			

2. Contabilización de la cobranza. Vamos a asumir que el cliente ha cumplido en pagar depositando en cuenta corriente del proveedor:

_____ x _____		DEBE	HABER
10 CAJA Y BANCOS	11,186		
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras			
1041 Cuentas corrientes operativas			
12. CUENTAS POR COBRAR			
COMERC. - TERCEROS			11,186
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar			
1212 Emitidas			

3. Contabilización del Comprobante de Retención:

_____ x _____		DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	714		
401 Gobierno Central			
4011 Impuesto General a las Ventas			
401107 IGV – Retenc. por aplicar			
12. CUENTAS POR COBRAR			
COMERCIALES - TERCEROS			714
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar			
1212 Emitidas			

4. Utilización del monto retenido. Para este caso, vamos a asumir que la presente operación es la única venta que ha realizado. Además, en el presente período no ha tenido compras, por lo que no cuenta con IGV con derecho al Crédito Fiscal; en ese caso, el IGV a pagar por el presente mes será de la siguiente manera:

IGV Débito Fiscal	S/. 1.900
<-> IGV Crédito Fiscal	< 0 >

IGV a pagar	1,900
<-> IGV Retenciones por aplicar	< 714>
<hr/>	<hr/>
IGV neto a pagar presente mes	1,186

El asiento contable del pago del IGV del mes a la SUNAT sería:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD		1,186		
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto Gral. a la Vtas.				
401101 IGV – Débito Fiscal				
10 CAJA Y BANCOS			1,186	
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras				
1041 Cuentas corrientes operativas				

El asiento contable de regularización del uso de la retención sería:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD		714		
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto General a la Ventas				
401101 IGV – Débito Fiscal				
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				714
DE PENSIONES Y DE SALUD				
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto General a la Ventas				
401107 IGV – Retenciones por aplicar				

Contabilidad de la Empresa XYZ (Cliente)

1. Contabilización de la compra:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
60 COMPRAS			10,000	
601 Mercaderías				
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD		1,900		
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto General a la Ventas				
401102 IGV – Crédito Fiscal				
42 CUENTAS POR PAGAR				11,900
COMERCIALES - TERCEROS				
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar				
4212 Emitidas				

Ingreso de los bienes adquiridos al almacén:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
20 MERCADERÍAS			10,000	
201 Productos manufacturados				
2011 Productos manufacturados				
20111 Al costo				
61 VARIACIÓN DE EXISTENCIAS				10,000
611 Mercaderías				

2. Contabilización del pago de la compra (transferencia de fondos a la cuenta corriente del proveedor):

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
42 CUENTAS POR PAGAR				
COMERC. – TERCEROS		11,186		
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar				
4212 Emitidas				
10 CAJA Y BANCOS			11,186	
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras				
1041 Cuentas corrientes operativas				

3. Contabilización de la emisión y entrega del Comprobante de Retención:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
42 CUENTAS POR PAGAR				
COMERC. – TERCEROS		714		
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar				
4212 Emitidas				

40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA			
DE PENSIONES Y DE SALUD		714	
401 Gobierno Central			
4011 Impuesto General a la Ventas			
401106 IGV – Retenciones por pagar			

4. Pago de la retención a la SUNAT:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD		714		
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto General a la Ventas				
401106 IGV – Retenciones por pagar				
10 CAJA Y BANCOS				714
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras				
1041 Cuentas corrientes operativas				

3.2.2. Régimen de percepción

Para el desarrollo del presente régimen, vamos a emplear los mismos datos de la operación anterior, sólo que en el presente caso el agente de percepción sería el proveedor, quiere decir la Empresa ABC y el sujeto de la percepción vendría a ser el cliente, que es la Empresa XYZ; el porcentaje de la percepción a emplear es del 2%.

El importe de la percepción se determina como sigue:

Importe de la operación:	S/. 11,900
Percepción 2%	238 ^f
<hr/>	<hr/>
Total a pagar	12,138

^fSe emite comprobante de Percepción

Contabilidad de la Empresa ABC (Proveedor)

1. Contabilización de la venta:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
12. CUENTAS POR COBRAR				
COMERC. - TERCEROS		11,900		
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar				
1212 Emitidas				
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD				1,900
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto General a la Ventas				
401101 IGV – Débito Fiscal				
70 VENTAS				10,000
701 Mercaderías				

2. Contabilización de la cobranza y la emisión del comprobante de percepción. Vamos a asumir que el cliente ha depositado en cuenta corriente el importe del total de la operación más la percepción en la cuenta corriente del proveedor:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
10 CAJA Y BANCOS			12,138	
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras				
1041 Cuentas corrientes operativas				
12 CUENTAS POR COBRAR				11,900
COMERC. - TERCEROS				
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar				
1212 Emitidas				
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA				
DE PENSIONES Y DE SALUD				238
401 Gobierno Central				
4011 Impuesto Gral. a la Ventas				
401108 IGV – Percepc. por pagar				

Nota. Antes de pasar al siguiente asiento contable, es necesario indicar que si la operación de venta es realizada al contado, el importe de la percepción puede ir indicado en el mismo comprobante de pago; de ser ese el caso, la contabilización de la factura de venta sería como sigue:

<hr/>	x	<hr/>	DEBE	HABER
-------	---	-------	------	-------

12 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS	12,138	
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
1212 Emitidas		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	2,138	
401 Gobierno Central		
4012 Impuesto General a la Ventas		
401101 IGV - Débito Fisc.	1,900	
401108 IGV - Percepc. por pagar	<u>238</u>	
70 VENTAS	10,000	
701 Mercaderías		

601 Mercaderías		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	2,138	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401102 IGV - Créd. Fiscal	1,900	
401109 IGV - Percepciones por aplicar	<u>238</u>	
42 CUENTAS POR PAGAR COMERC. - TERCEROS	12,138	
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
4212 Emitidas		

3. Pago de la percepción a la SUNAT:

_____ x _____	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	238	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401108 IGV - Percepciones por pagar		
10 CAJA Y BANCOS		238
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Cuentas corrientes operativas		

3. Utilización del monto de la percepción. Para este caso, vamos a asumir que la operación de venta del mes de la Empresa XYZ asciende a 14,000 (más IGV), en tanto que sus compras han sido sólo una y es la que en asientos contables anteriores hemos podido dar tratamiento contable. Con los datos expuestos, procederemos a determinar el IGV a pagar por el presente mes:

IGV Débito Fiscal	S/. 2.660 [#]
<-> IGV Crédito Fiscal	<1,900>
IGV a pagar	<u>760</u>
<-> IGV Percepc. por aplicar	< 238>
IGV neto a pagar presente mes	522

Contabilidad de la Empresa XYZ (Cliente)

1. Contabilización de la compra:

_____ x _____	DEBE	HABER
60 COMPRAS	10,000	
601 Mercaderías		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	1,900	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401102 IGV - Crédito Fiscal		
42 CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	11,900	
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
4212 Emitidas		

* S/. 14,000 x 19%

El asiento contable del pago del IGV del mes a la SUNAT sería:

_____ x _____	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	522	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401101 IGV - Débito Fiscal		
10 CAJA Y BANCOS		522
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Cuentas corrientes operativas		

Ingreso de los bienes adquiridos al almacén:

_____ x _____	DEBE	HABER
20 MERCADERIAS	10,000	
201 Prod. manufacturados		
2011 Prod. manufacturados		
20111 Al costo		
61 VARIAC. DE EXISTENCIAS		10,000
611 Mercaderías		

El asiento contable de regularización del uso del IGV-Crédito Fiscal y del IGV-Percepción por aplicar sería como sigue:

_____ x _____	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	2,138	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401101 IGV - Débito Fiscal		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD		2,138
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401102 IGV - Créd. Fiscal	1,900	
401109 IGV - Percepc. por aplicar	<u>238</u>	

2. Contabilización del pago de la compra (transferencia de fondos a la cuenta corriente del proveedor) y a la vez el registro de la percepción:

_____ x _____	DEBE	HABER
42 CUENTAS POR PAGAR COMERC. - TERCEROS	11,900	
421 Facturas, boletas y otros comprob. por pagar		
4212 Emitidas		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA DE PENSIONES Y DE SALUD	238	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401109 IGV - Percepciones por aplicar		
10 CAJA Y BANCOS		12,138
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Cuentas corrientes operativas		

3.2.3. Sistema de detracción

Para el desarrollo del presente sistema, vamos a emplear la misma operación utilizada en los regímenes de retención y percepción, sólo que vamos a adecuarla y aplicar el sistema de la detracción.

Considerando la operatividad del presente sistema, el responsable de realizar la detracción es el comprador o adquiriente (cliente: Empresa XYZ), y quien es sujeto de la detracción será el vendedor (proveedor: Empresa ABC).

Para el desarrollo del caso, estamos asumiendo que el porcentaje a aplicar por detracción es de 10%.

El importe de la detracción se determina como sigue:

Importe de la operación:	S/. 11,900
Detracción 10%	< 1,190> [#]
Total a pagar vía medio de pago	<u>10,710</u>

Nota. En el caso de que operación es realizada al contado, el importe de la percepción puede ser incluido en el mismo comprobante de pago; de ser ese el caso, la contabilización sería como sigue:

_____ x _____	DEBE	HABER
60 COMPRAS	10,000	

[#]Importe a depositar (Cta. Bco. Nación)

Dinámica del presente sistema

Antes de dar tratamiento contable, es de resaltar que en el presente sistema, a diferencia de los regímenes de retención y percepción, en donde el importe retenido y percibido es declarado y pagado a la SUNAT; en este caso, el importe detruido es depositado en la cuenta del SPOT que el proveedor tiene aperturado en el Banco de la Nación, del cual él es el titular y los usos que ha de darle a dicho fondo serán tan sólo para el pago de impuestos que administre el gobierno central (salvo casos en que proceda la libre disponibilidad de dichos fondos).

Contabilidad de la Empresa ABC (Proveedor)

1. Contabilización de la operación de Venta:

----- x -----	DEBE	HABER
12 CUENTAS POR COBRAR		
COMERC. - TERCEROS	11,900	
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
1212 Emitidas		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA		
DE PENSIONES Y DE SALUD		1,900
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401101 IGV - Débito Fiscal		
70 VENTAS		10,000
701 Mercaderías		

2. Contabilización del importe de la detracción:

----- x -----	DEBE	HABER
10 CAJA Y BANCOS	1,190	
107 Fondos sujetos a restricción		
1071 Fondos sujetos a restricción		
10711 Cuenta SPOT		
12. CUENTAS POR COBRAR		
COMERCIALES - TERCEROS		1,190
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
1212 Emitidas		

3. Contabilización de la cancelación del saldo de la factura (El total de la factura menos la detracción) que, para el presente caso, vamos a asumir que el cliente ha realizado una transferencia de su cuenta corriente a la cuenta corriente de la presente Empresa ABC:

----- x -----	DEBE	HABER
10 CAJA Y BANCOS	10,710	
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Cuentas corrientes operativas		
12. CUENTAS POR COBRAR		
COMERCIALES - TERCEROS		10,710
121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar		
1212 Emitidas		

4. Contabilización de la utilización del fondo depositado en la cuenta del SPOT; para el presente caso, vamos a asumir que la empresa tiene que efectuar el pago a cuenta mensual del IR de 3ra de S/. 1,800:

----- x -----	DEBE	HABER
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA		
DE PENSIONES Y DE SALUD	1,800	
401 Gobierno Central		
4017 Impuesto a la Renta		
401701 IR - Pagos a cuenta		
10 CAJA Y BANCOS		1,800
104 Cuentas corrientes en instituciones financ.	610	
1041 Cuentas corrientes operativas		
107 Fondos sujetos a restricción	1,190	
1071 Fondos sujetos a restricción		
10711 Cuenta SPOT		

Contabilidad de la Empresa XYZ (Cliente)

1. Contabilización de la compra:

----- x -----	DEBE	HABER
60 COMPRAS		10,000
601 Mercaderías		
40 TRIBUTOS Y APORTES AL SISTEMA		
DE PENSIONES Y DE SALUD	1,900	
401 Gobierno Central		
4011 Impuesto General a la Ventas		
401102 IGV - Crédito Fiscal		
42 CUENTAS POR PAGAR		
COMERCIALES - TERCEROS		11,900
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
4212 Emitidas		

Ingreso de los bienes adquiridos al almacén

----- x -----	DEBE	HABER
20 MERCADERÍAS	10,000	
201 Prod. manufacturados		
2011 Prod. manufacturados		
20111 Al costo		
61 VARIAC. DE EXISTENCIAS		10,000
611 Mercaderías		

2. Contabilización del pago de la detracción (depositado en la cuenta SPOT del proveedor):

----- x -----	DEBE	HABER
42 CUENTAS POR PAGAR		
COMERC. - TERCEROS	1,190	
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
4212 Emitidas		
10 CAJA Y BANCOS		1,190
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Ctas. corrientes operativas		

3. Contabilización del pago del saldo de la factura del proveedor (importe de la factura menos el monto de la detracción depositada en la cuenta SPOT del proveedor):

----- x -----	DEBE	HABER
42 CUENTAS POR PAGAR		
COMERC. - TERCEROS	10,710	
421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
4212 Emitidas		
10 CAJA Y BANCOS		10,710
104 Cuentas corrientes en instituciones financieras		
1041 Ctas. corrientes operativas		

4. Parte final

Razón: Peligro de evasión

Dentro de las razones para la implementación de estos regímenes de recaudación anticipada del IG V está el referido al peligro de evasión, en donde, si analizamos a los dos regímenes vistos, vamos a poder visualizar que en el caso del régimen de retención el peligro de evasión está por el lado del vendedor, en ese caso, lo que se busca es que el más formal, que en este caso vendrían a representar los adquirientes van a cumplir una labor de recaudación vía la retención al momento del pago: en tanto que en el caso del régimen de percepción, el peligro de evasión estará por el lado del comprador (cliente), mientras que el más formal estará por el lado del vendedor (proveedor).

En el caso del sistema de la detracción, la lógica es similar al del régimen de retención, con el detalle de que en este sistema no interviene la SUNAT como ente receptor de los fondos detruidos, sino que mediante la apertura de cuentas, se permite la creación de fondos para que el proveedor pueda contar con fondos y cumplir con el pago de sus impuestos.

Fuente: Actualidad Empresarial, Primera Quincena, Octubre 2008

Cómo implementar una nueva estrategia sin perturbar a su organización

por Robert S. Kaplan y David P. Norton

Los sueños estratégicos muchas veces se convierten en pesadillas cuando las empresas comienzan a distraerse en costosas reestructuraciones. Es mucho más eficaz elegir un diseño que funcione razonablemente bien, y luego desarrollar un sistema estratégico para ajustar la estructura a la estrategia.

Durante gran parte de la historia empresarial moderna, las corporaciones han intentado generar valor alineando sus estructuras con sus estrategias. Por ejemplo, cuando la producción masiva se consolidó en el siglo 19, las empresas generaron enormes economías de escala al centralizar funciones clave, tales como operaciones, ventas y finanzas. Unas décadas más tarde, cuando las firmas diversificaron sus productos y se expandieron hacia nuevas regiones, un modelo contrario emergió. Corporaciones tales como General Motors y DuPont crearon unidades de negocios estructuradas alrededor de productos y mercados geográficos. Las unidades de negocios más pequeñas, sacrificaban algunas economías de escala, pero eran más flexibles y adaptables a las condiciones locales.

Estos dos modelos de negocios –centralizado por función, contra relativamente descentralizado por producto y región– lograron mantenerse vigentes por largo tiempo, en gran medida debido a que la evolución de la organización empresarial fue bastante incremental. De hecho, la estructura de divisiones de producto siguió siendo el modelo dominante durante 50 años o más. Pero a medida que la competencia se intensificó en el último cuarto del siglo 20, los problemas de ambos modelos se hicieron evidentes, y las empresas buscaron nuevas maneras de organizarse para generar valor corporativo.

Muchas multinacionales adoptaron una organización de matriz creyendo que podrían conservar tanto las economías de escala de las funciones centralizadas y la flexibilidad de sus unidades de negocios, fuesen geográficas o por líneas de producto. Pero las organizaciones matriciales no eran fáciles de coordinar. Los ejecutivos que operaban en una intersección de la matriz tenían que conciliar los dictados de dos superiores, lo que conducía a conflictos y retrasos. El movimiento de la reingeniería de procesos de negocios de los años 90 introdujo otro modelo, en el cual la corporación se organizaba alrededor de sus diversos procesos, en lugar de sus tradicionales fronteras funcionales, de producto y geográficas. Pero las múltiples unidades enfocadas en procesos todavía tenían problemas para coordinar y alinear sus actividades; un silo es un silo, se trate de un proceso de negocios, de una función o de un grupo de productos. Más recientemente, hemos escuchado hablar de organizaciones “virtuales” y “en red” que operan cruzando los límites tradicionales, y de la “organización velcro”, una empresa capaz de ser separada y vuelta a armar de otras maneras para responder a oportunidades cambiantes.

La continua búsqueda de nuevas formas organizacionales es impulsada por cambios básicos en la naturaleza de la competencia y de la economía. Primero, la ventaja hoy se deriva menos de la gestión de activos físicos y financieros, y más de cuán bien las empresas alinean sus activos intangibles tales como trabajadores del conocimiento, I&D y TI con las demandas de sus clientes. Segundo, las oportunidades y los desafíos producidos por la globalización están forzando a las empresas a revisar muchos supuestos acerca del control y la gestión tanto de sus activos físicos como de sus activos

intangibles. La empresa de computadoras de hoy, por ejemplo, puede fabricar componentes en China, ensamblarlos en México, despacharlos a Europa y atender a los compradores desde centros de llamados en India. Esta dispersión genera demandas por nuevas estructuras que alineen las unidades internas y las tercerizadas alrededor del mundo.

A medida que las empresas han lidiado con estos asuntos, muchas se han visto atrapadas en costosos y frustrantes ciclos de cambio organizacional. ABB es un ejemplo clásico: la empresa atravesó por una reorganización tras otra luego de su primer experimento con la forma matricial a finales de los años 80. Como Pankaj Ghemawat de Harvard Business School describe en su artículo para HBR de noviembre 2003, “La estrategia olvidada”, esta rotación de reestructuraciones es costosa y a menudo crea nuevos problemas organizacionales tan serios como los que resuelve. Toma tiempo que los empleados se adapten a nuevas estructuras, y una gran cantidad de conocimiento tácito –precisamente el tipo que se ha vuelto más valioso– se pierde en el proceso, a medida que

los empleados descontentos se van. Por encima de eso, las empresas se ven cargadas con los vestigios de decisiones organizacionales anteriores, tales como sedes locales y regionales obsoletas e

infraestructuras de TI heredadas. Dados los costos y las dificultades que involucra encontrar maneras estructurales de generar valor, resulta razonable plantear la pregunta: ¿Es el cambio estructural la herramienta correcta para el trabajo?

Nosotros creemos que la respuesta usualmente es no. La lección que hemos extraído de nuestro trabajo con centenares de organizaciones en mapas estratégicos y cuadros de mando es que las empresas no necesitan encontrar la estructura perfecta para su estrategia.

Como demostraremos en las páginas siguientes, un enfoque mucho más eficaz consiste en elegir una estructura organizacional que funcione sin grandes conflictos y luego diseñar un sistema estratégico personalizado para alinear esa estructura con la estrategia.

Veremos cómo dos organizaciones muy diferentes –DuPont Engineering Polymers y la Real Policía Montada de Canadá– tomaron sus estructuras existentes como dadas, en el convencimiento de que hacer ajustes y realinear la autoridad, la responsabilidad y los derechos de decisión no producirían la magia necesaria para alcanzar sinergias a nivel corporativo. En lugar de eso, los ejecutivos de estas dos organizaciones recurrieron a las herramientas del sistema de gestión estratégica del Balanced Scorecard para guiar a las unidades descentralizadas en su búsqueda de beneficio local, aun mientras identificaban maneras para que éstas contribuyeran a los objetivos corporativos.

¿Qué tipo de sistema necesita usted?

Un sistema de gestión puede definirse como el conjunto de procesos y prácticas utilizados para alinear y controlar una organización. Los sistemas de gestión incluyen los procedimientos para planificar la estrategia y las operaciones,

para fijar los presupuestos de capital y operativos, para medir y recompensar el desempeño, y para informar avances y conducir reuniones. Es justo decir que, históricamente, la mayoría de las empresas han confiado por completo en sistemas financieros –generalmente centrados en el presupuesto– para estos distintos procesos y prácticas. Pero confiar en el presupuesto como sistema primario de gestión hizo que las consideraciones financieras de corto plazo aplastaran las metas estratégicas de largo plazo. En los años 80 y 90, muchas empresas introdujeron la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) como un nuevo sistema de gestión. Pero si bien la TQM permitió a las firmas enfocarse con mayor eficacia en las mejoras de procesos, la capacidad para implementar la estrategia en las distintas unidades organizacionales siguió siendo esquiva. Los sistemas de gestión de las empresas continuaron siendo tácticos y operacionales, no estratégicos.

En nuestra experiencia, un sistema de gestión basado en el modelo de Balanced Scorecard es el mejor camino para alinear la estrategia y la estructura. Los ejecutivos en todos los niveles de la corporación, desde gerentes regionales de ventas hasta los CEO de grupo, pueden usar las herramientas del modelo para impulsar el desempeño de sus unidades. Los mapas estratégicos permiten a los ejecutivos definir y comunicar las relaciones de causa y efecto que determinan la propuesta de valor de sus unidades, y el cuadro de mando es una poderosa herramienta para implementar y monitorear su estrategia. Un sistema basado en el Balanced Scorecard, por lo tanto, proporciona un patrón y un lenguaje común para reunir y comunicar información sobre la creación de valor (referimos a los lectores no familiarizados con el modelo de Balanced Scorecard a nuestro libro *The Strategy-Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2000).

La mayoría de nuestros escritos se ha centrado en implementar estrategias para las unidades de negocios, con sus clientes, competidores, tecnologías y fuerzas de trabajo específicas. Más recientemente, las corporaciones han aplicado el modelo a sus estrategias de nivel corporativo, para describir cómo las oficinas centrales crean valor más allá del generado por las unidades individuales. El mapa y el cuadro de mando corporativo identifican y miden las fuentes de creación corporativa de valor en cada uno de cuatro niveles, o “perspectivas”: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera. Incluso los holdings empresariales diversificados pueden crear valor a nivel corporativo instituyendo procesos eficaces para la asignación de recursos, el gobierno corporativo, la adquisición e integración de nuevas unidades de negocios y la negociación con entidades externas tales como gobiernos, sindicatos, fuentes de capital y proveedores. Es justamente al hacer estas cosas bien que las empresas crean sinergias financieras. Empresas con holdings tan diversos como los que componen Kohlberg Kravis Roberts y General Electric agregan valor mediante adquisiciones inteligentes apoyadas por robustos procesos de gobernanza.

La perspectiva del cliente. Las sinergias corporativas también pueden generarse apalancando las relaciones entre múltiples unidades de negocios para ofrecer a los clientes comunes precios más bajos, mayor conveniencia o soluciones más completas que los competidores especializados. Por ejemplo, Media General implementó una eficaz estrategia de convergencia al compartir procesos editoriales y contenidos de publicidad entre sus estaciones regionales de televisión, periódicos y medios interactivos en Internet. Esta integración entre unidades creó una propuesta de valor única para los clientes comunes –anunciantes y suscriptores– que era mejor de lo que cualquier propiedad específica podía ofrecer. Las sinergias del cliente también surgen cuando empresas minoristas, tales como cadenas hoteleras, bancos de consumo o restaurantes de servicio rápido, entregan consistentemente la misma propuesta de valor en una red de locales geográficamente dispersos. Hilton Hotels y McDonald’s son buenos ejemplos de esto.

La perspectiva de procesos. La tercera perspectiva del Balanced Scorecard describe las sinergias corporativas que se obtienen cuando múltiples unidades de negocios generan ahorros compartiendo procesos comunes, tales como

El mapa de un tema estratégico

Un tema estratégico agrupa diferentes objetivos, indicadores e iniciativas de nivel corporativo en las diversas perspectivas del modelo de Balanced Scorecard (BSC). La primera columna muestra para cada perspectiva cómo los objetivos de creación de valor están vinculados al tema. La columna siguiente muestra para cada perspectiva los indicadores y metas necesarios para cumplir el aspecto apropiado de los objetivos del tema. La columna final enumera los proyectos específicos entre unidades o interfuncionales dirigidos a obtener sinergias en cada perspectiva y el dinero presupuestado para ellos.

TEMA: CREAR DEMANDA MEDIANTE SOCIEDADES CON LOS CLIENTES				
	MAPA ESTRATÉGICO	BALANCED SCORECARD		PLAN DE ACCIÓN
		INDICADOR	META	INICIATIVA PRESUPUESTO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar ingresos y márgenes	• Mezcla de ingresos • Crecimiento de ingresos	Nuevos = +10% +25%	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Aumentar participación en transacciones financieras de los clientes	• Participación en segmento • Participación en el gasto • Satisfacción de clientes	25% 50% 90%	• Iniciativa de segmentación \$ ____ • Encuesta de satisfacción \$ ____
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Venta cruzada de línea de productos	• Razón de ventas cruzadas • Horas con clientes de alto potencial	2.5 1 hr/T	• Iniciativa de planificación financiera \$ ____ • Oferta integrada de productos \$ ____
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear disponibilidad organizacional	• Disponibilidad del capital humano • Disponibilidad de aplicaciones estratégicas • Metas ligadas a BSC	100% 100% 100%	• Gestión de relaciones \$ ____ • Planificador financiero certificado \$ ____ • Archivo integrado de clientes \$ ____ • Aplicación de planificación de portafolio \$ ____ • Actualización MB0 \$ ____ • Incentivos de compensación \$ ____
				PRESUPUESTO TOTAL \$ ____

compras, fabricación, distribución e investigación. Hace más de un siglo, Standard Oil creó una ventaja dominante mediante las economías de escala de sus grandes refinerías y sistemas de distribución. Hoy, megabancos como Citigroup y Bank of America crean economías de escala integrando y consolidando las operaciones de back-office y los sistemas informáticos de las instituciones financieras que adquieren. Las empresas también pueden alcanzar economías de ámbito en sus procesos explotando competencias centrales en tecnologías específicas –tales como óptica, miniaturización o visualización– entre múltiples unidades de negocios. Por ejemplo, Canon incorpora sus capacidades ópticas de clase mundial en productos tan diversos como cámaras, binoculares, copiadoras, dispositivos de imagen médica y equipos de fotolitografía para semiconductores.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva final permite a las corporaciones explotar su alcance para crear valor corporativo a partir de actividades relacionadas con el desarrollo del capital humano (incluyendo reclutamiento, capacitación y actividades de desarrollo de liderazgo) y con la gestión del conocimiento (tales como sistemas de TI para capturar, almacenar y comunicar el conocimiento y las mejores prácticas a través de diversas unidades organizacionales).

Por ejemplo, al centrarse en las oportunidades de desarrollo de carrera disponibles en sus diseminadas unidades geográficas y de producto, GE ha creado un formidable y tremendamente valioso núcleo de ejecutivos en todos los niveles. Puesto que los activos intangibles pueden representar 80% del valor de una organización en la actual economía del conocimiento, el beneficio corporativo de una colaboración eficaz entre unidades –para desarrollar el capital humano, por ejemplo– es un enorme impulsor de sinergias a nivel corporativo.

Uniando las piezas: temas estratégicos

Implementar un sistema de estrategia corporativa basado en el Balanced Scorecard no es tan simple como requerir que los ejecutivos de las unidades de negocios y de apoyo generen individualmente cuadros de mando locales y luego los adicione de alguna manera. Tampoco un cuadro de mando corporativo debe ser simplemente replicado hacia abajo en la organización, sin considerar las diferentes realidades operativas de cada unidad.

Las oficinas centrales alinean las estrategias corporativas y las de las unidades de negocios articulando primero su teoría de la sinergia, y luego animando a las unidades a desarrollar estrategias que contribuyan a esos objetivos corporativos y que, simultáneamente, aborden su situación competitiva local. Es aquí donde el grueso de los sistemas corporativos usados actualmente para medir el desempeño y asignar responsabilidades fracasa. La mayoría de estos sistemas –los sistemas de presupuesto, por ejemplo– enfatiza indicadores y acciones localmente controlables. Pero este énfasis incentiva a las funciones y unidades de negocios a convertirse en silos que se desempeñan bien en sus indicadores locales, pero no contribuyen a las sinergias divisionales y corporativas. Los fracasos de reestructuración de ABB pueden ser atribuidos en parte a su continuo uso del sistema de presupuesto como el mecanismo de coordinación primario para sus complejas estructuras matriciales.

En contraste, la compañía diversificada Ingersoll-Rand utiliza un mapa estratégico y un cuadro de mando corporativo para fomentar lo que su CEO Herb Henkel llama “ciudadanía dual”, en la que los empleados no solamente son miembros de sus unidades individuales, sino que también tienen la responsabilidad de contribuir a las prioridades corporativas. Esto se debe a que el mapa estratégico y el cuadro de mando de cada unidad están vinculados al cuadro de mando corporativo. De esta manera, los ejecutivos en cada unidad poseen metas e indicadores claros que ligan sus propias actividades a la propuesta de valor de la empresa.

Varias organizaciones han adoptado un modo particularmente eficaz de comunicar prioridades corporativas a las unidades de negocios y de apoyo. Identifican entre tres y

cinco temas estratégicos para describir la propuesta de valor de la empresa. Cada tema consiste de una cadena vertical de relaciones de causa y efecto que vinculan objetivos, indicadores e iniciativas que abarcan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. El conjunto de temas estratégicos articula cómo las unidades de negocios y de apoyo pueden trabajar juntas a objeto de crear las sinergias necesarias para realizar la propuesta de valor de la empresa. Los ejecutivos locales usan los temas para vincular sus estrategias locales y determinan la colaboración entre unidades requerida para entregar esta propuesta de valor.

Para apreciar el poder de un tema estratégico, considere el caso de una importante empresa de servicios financieros cuya propuesta de valor es ofrecer una gama completa de productos y servicios accesibles para el mercado masivo. Esta propuesta podría dividirse en tres temas estratégicos distintivos: bajar el costo de atender a los clientes existentes, adquirir nuevos clientes rentables, y profundizar las relaciones con los clientes mediante la venta cruzada de productos y servicios adicionales.

El recuadro “El mapa de un tema estratégico” muestra cómo el tema de venta cruzada es representado por objetivos, indicadores e iniciativas vinculadas que abarcan las cuatro perspectivas. Cada objetivo e indicador en el tema son respaldados por una o más iniciativas estratégicas. El portafolio completo de iniciativas estratégicas define los recursos y acciones requeridos para implementar el tema estratégico. El objetivo de aprendizaje y crecimiento del tema, por ejemplo, involucra desarrollar nuevas habilidades en los empleados (gestión de relaciones y planificación financiera), introducir nuevos sistemas de información (bases de datos de clientes y sistemas de planificación financiera) y alinear las metas personales e incentivos de los empleados para motivarlos a alcanzar el objetivo de procesos de invertir más tiempo con clientes de alto potencial. La teoría que subyace a este tema estratégico es que si se logran los objetivos de aprendizaje y crecimiento, los empleados serán capaces de vender soluciones financieras más completas a los clientes mediante ventas cruzadas (en el nivel de procesos), lo que aumentará la participación de la empresa en las transacciones financieras e inversiones de esos clientes (en el nivel del cliente), lo que conducirá en última instancia a mayores ingresos y márgenes (en el nivel financiero).

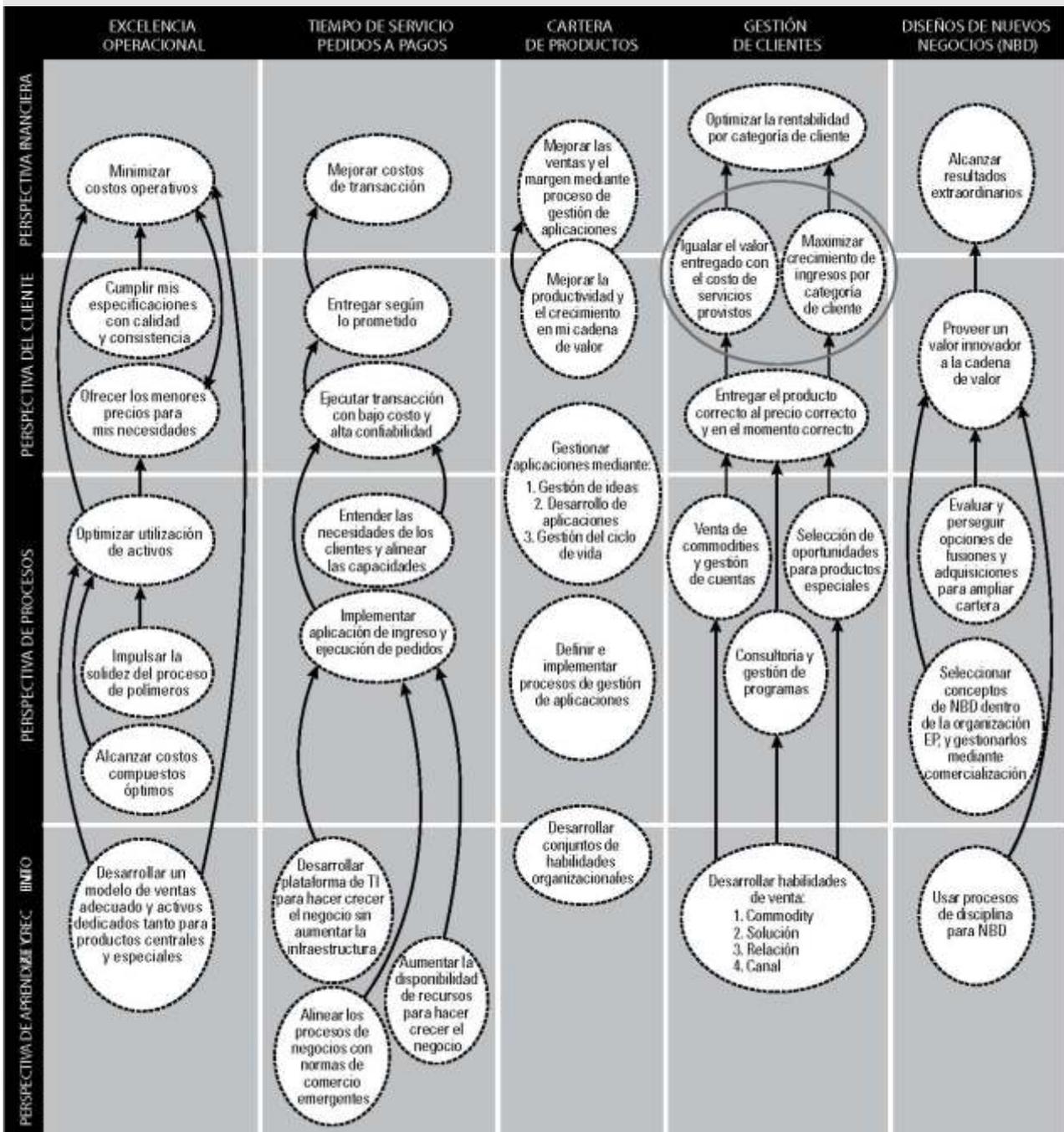
Una cosa es establecer una cierta cantidad de temas en el papel, y otra es usarlos realmente como la base de la estrategia corporativa. Para hacerlo, la empresa sigue varios pasos de implementación. Primero, mediante los temas estratégicos en su mapa de estrategia corporativa, los altos ejecutivos articulan la teoría detrás de la ventaja corporativa: cómo el todo es más valioso que la suma de las partes. Segundo, asignan a un alto ejecutivo como responsable de cada tema estratégico. Normalmente, este ejecutivo también tiene otro cargo o posición, ya que estar encargado de un tema es una tarea de tiempo parcial. La función del encargado del tema es coordinar y monitorear; la responsabilidad final por la ejecución permanece en las unidades de negocios. Los encargados de los temas supervisan y aprueban la forma en que los objetivos, indicadores y metas del tema son aplicados a los mapas estratégicos y cuadros de mando de las unidades operativas. Convocan a reuniones periódicas, recurriendo a individuos de todas las unidades de negocios afectadas, para revisar los avances e iniciativas y reparar los planes de acción relacionados con los objetivos del tema. Supervisan el reporte de datos y usan esa información para sostener discusiones con los ejecutivos de las unidades sobre cuán bien están apoyando el tema. De esta forma, todas las unidades de negocios son responsables no sólo de su desempeño local, sino también de su contribución a las prioridades estratégicas corporativas.

Tercero, el equipo ejecutivo identifica las iniciativas estratégicas que respaldan cada tema (normalmente aquellas que atraviesan los límites de las unidades de negocios) y autoriza los recursos –dinero y personas– requeridos para implementar cada iniciativa. Los encargados de los temas, junto con el equipo de alta dirección, revisan

El mapa de estrategia corporativa en DuPont

La división Engineering Polymers de DuPont (EP) creó un mapa estratégico de nivel corporativo que consistió de cinco temas distintivos, cada uno representado por una cadena vertical de relaciones de causa y efecto que abarcaban las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Por ejemplo, el objetivo financiero para el tema de excelencia operacional es minimizar los costos operativos, lo que implicará optimizar la utilización de activos en el nivel de procesos, lo que a su vez requiere integración con un nuevo modelo de ventas, descrito en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

MAXIMIZAR VALOR PARA LOS ACCIONISTAS



periódicamente el desempeño de las iniciativas y verifican la teoría subyacente a cada una. Después de todo, las estrategias corporativas y los temas estratégicos son sólo hipótesis acerca de la creación de valor. Al traducir las hipótesis de un tema estratégico en objetivos e indicadores vinculados, los ejecutivos pueden verificar la estrategia y determinar si las conexiones causales realmente existen. De lo contrario, los ejecutivos pueden y deberían revisar los temas elegidos para crear sinergias corporativas.

Un sistema basado en el Balanced Scorecard para fijar la estrategia y medir el desempeño, vinculado mediante temas estratégicos específicos, entrega a los ejecutivos de las oficinas corporativas una manera de comunicar prioridades compartidas y de motivar a las personas a compartirlas incluso en las empresas más complejas. En efecto, los temas describen una organización virtual en la que las unidades descentralizadas persiguen sus estrategias locales y simultáneamente contribuyen a las prioridades corporativas. Veamos ahora en detalle el caso de dos organizaciones que han usado los temas estratégicos de este modo innovador.

Superar los silos en DuPont

En el año 2000, la división Engineering Polymers de DuPont (EP), tenía ventas por US\$ 2.500 millones y 4.500 empleados en 30 instalaciones alrededor del mundo. EP, como muchas organizaciones multinacionales y multiproducto, tenía problemas para implementar una estrategia coherente en sus ocho unidades globales de productos, tres regiones y seis unidades de servicios compartidos. Durante los cinco años antes de adoptar el Balanced Scorecard, las utilidades de EP crecieron a una tasa anual compuesta de 10%, pero esto se logró principalmente mediante reducciones de costos y mejoras de productividad, ya que el crecimiento anual de los ingresos estaba estancado en sólo 2,5%. Craig Naylor, vicepresidente de grupo en DuPont y director general de EP, vio que el Balanced Scorecard podía alinear a todos los empleados, unidades de negocios y servicios compartidos alrededor de una estrategia común que involucrara no solamente mejoras de productividad, sino también crecimiento de los ingresos.

El equipo de alta dirección de EP, con la ayuda del consultor Francis Goullart, desarrolló un mapa estratégico divisional que contenía cinco temas estratégicos, los cuales describían cómo las unidades podrían alinear sus acciones para cumplir los objetivos financieros de crecimiento de los ingresos y reducción de costos. Específicamente EP:

- Implantaría herramientas de mejoramiento de procesos tales como Seis Sigma, para lograr mejoras significativas de productividad.
- Mediante excelencia en logística, reduciría el ciclo de pedido a pago y acortaría los tiempos de antelación para los clientes.
- Se enfocaría en fabricar y vender productos y aplicaciones existentes con los mayores márgenes, e introduciría nuevos productos y aplicaciones.
- Entregaría soluciones completas a clientes determinados, ofreciendo un paquete único de productos robustos, bajos costos y excelencia en el suministro.
- Desarrollaría maneras totalmente nuevas de alcanzar y atender a los clientes finales.

La secuencia de temas correspondió a los marcos de tiempo requeridos para una implementación exitosa: mejorar los procesos operativos y la logística arrojaría resultados en el futuro cercano (nueve a 15 meses). Llevaría dos

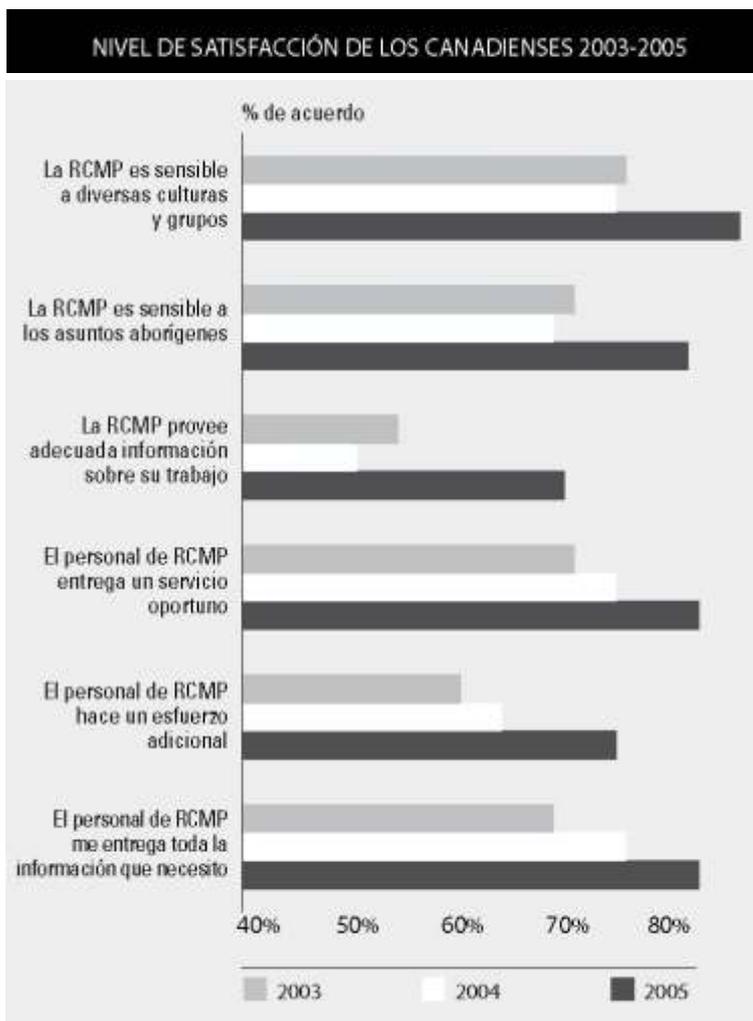
a tres años crear nuevas carteras de productos que pudieran entregar soluciones más completas a los clientes. Obtener los beneficios de desarrollar e instalar un modelo de negocios totalmente nuevo para llegar a otros clientes tomaría de tres a cuatro años.

DuPont EP consideró los cinco temas como el ADN de su estrategia, el código que sería insertado en cada unidad de negocios y unidad de servicios compartidos. Desarrolló mapas estratégicos y asignó un alto ejecutivo a cada tema (los mapas para cada uno se muestran en el recuadro "El mapa de estrategia corporativa en DuPont"). Luego desplegó los temas estratégicos del nivel superior hacia abajo en la organización. Cada región geográfica y unidad de producto elaboró su propio cuadro de mando, que destacó sus objetivos e iniciativas únicas para la estrategia local, pero que además dejó en claro cómo implementaría los cinco temas localmente. Este enfoque hizo que las oportunidades de sinergias entre unidades de negocios fuesen mucho más visibles. Y las seis unidades de apoyo desarrollaron sus cuadros de mando para potenciar las estrategias de las unidades de negocios.

Sin embargo, EP enfrentó un conflicto clásico. Las unidades locales y sus empleados querían enfocarse en conducir eficientemente sus operaciones del día a día. Era difícil conseguir que prestaran atención a iniciativas relacionadas con los cinco nuevos temas estratégicos de EP en medio de todos los otros programas que ya estaban en curso. De manera

Midiendo la satisfacción con la Policía Montada

Desde que la Real Policía Montada de Canadá instituyó su enfoque de Balanced Scorecard, para materializar su visión amplia de "hogares seguros, comunidades seguras", el nivel de satisfacción del público con la fuerza ha aumentado.



que EP "alentó" a los ejecutivos locales para que detuvieran cualquier proyecto que no contribuyera a uno o más de los cinco temas. Al reducir el exceso de operaciones diarias, EP liberó espacio para nuevas iniciativas locales que respaldaron los temas estratégicos divisionales, y las introdujo en las rutinas de los empleados.

La nueva actitud pronto se manifestó en las interacciones de EP con uno de sus mayores clientes, un fabricante de moldes plásticos. El cuarto tema requería que los gerentes de producto de EP se alinearan mejor con sus clientes para transformar una relación previamente transaccional, en la cual el precio era el principal tópico de discusión, en una sociedad estratégica. Por consiguiente, los gerentes de producto de varias unidades participaron en un taller con el cliente para desarrollar un *Balanced Scorecard* que describiera los beneficios de una mejor relación entre las dos empresas.

Durante el taller, el fabricante de plásticos expresó frustración con sus propios procesos de diseño de productos, en particular con el largo tiempo requerido para arreglar problemas detectados en prototipos iniciales. El taller concluyó con la decisión de que DuPont se haría cargo del proceso de desarrollar nuevas piezas plásticas dentro de algunas instalaciones del cliente. El fabricante sintió que EP haría un mejor trabajo porque DuPont tenía una comprensión más integral de los materiales plásticos y su fabricación. Esta iniciativa fue un claro éxito dentro del tema de desarrollar soluciones completas para los clientes.

Una debilidad a menudo fatal de una organización matricial son los interminables debates sobre asignación de recursos entre unidades de negocios, departamentos funcionales y regiones geográficas. EP informó que la claridad de los cinco temas estratégicos, al atravesar unidades, regiones y funciones, recalzó eficazmente las prioridades corporativas e hizo más fácil entender por qué los recursos eran asignados de esa manera. Esto condujo a un diálogo más productivo, basado en una comprensión compartida de los impulsores fundamentales del desempeño general del negocio. Los individuos utilizaron la arquitectura y los indicadores del cuadro de mando para obtener respaldo a sus programas y proyectos. El entusiasmo y las discusiones constructivas impregnaron a la organización debido a ese entendimiento compartido de la estrategia.

Coordinar la diversidad en la Real Policía Montada de Canadá

Las empresas del sector público también encuentran que los temas estratégicos son poderosos para conseguir que sus diversas unidades cooperen, de modo que colectivamente puedan alcanzar resultados más allá de lo que lograrían en forma independiente. El enfoque se adecua particularmente bien a este sector, donde las organizaciones a menudo son tremendamente diversas y al mismo tiempo limitadas políticamente en su libertad para experimentar con el cambio estructural.

Considere el caso de la Real Policía Montada de Canadá (RCMP, por sus siglas en inglés), con sus 23.000 empleados y C\$ 3.300 millones de presupuesto anual. La RCMP opera en cuatro niveles: internacional; nacional; provincial/territorial; y local (más de 200 municipalidades y centenares de comunidades rurales, incluyendo 566 comunidades aborígenes). En 2000, la RCMP enfrentó varios desafíos. Existían limitaciones presupuestarias, y sus recursos aún no eran adecuados para la realidad policial del siglo veintiuno. Un nuevo comisionado de la RCMP, Giuliano (Zack) Zaccardelli, creía firmemente en mejorar la gestión; tenía la visión de que RCMP se convirtiera en una organización de excelencia, enfocada estratégicamente. Sin embargo, incluso con su liderazgo y visión fuertemente centralizados, Zaccardelli tenía el desafío de lograr que todas las unidades de RCMP, diseminadas en una enorme masa territorial, se alinearan y contribuyeran a las prioridades corporativas.

Un equipo de altos ejecutivos de RCMP lanzó un proceso para traducir la misión ("hogares seguros, comunidades seguras") en algo operacional que pudiera ser entendido por

los altamente motivados, aunque también sumamente tácticos, oficiales de policía de todas partes de Canadá. El corazón de la estrategia para cumplir la misión fue contenido en un conjunto de cinco temas estratégicos generales que formaban parte de la perspectiva de procesos y que iban más allá de actividades policíacas cotidianas:

- Reducir la amenaza y el impacto del crimen organizado.
- Reducir la amenaza de actividad terrorista en Canadá y en el exterior.
- Reducir y prevenir la participación de la juventud en el crimen, como delincuentes y como víctimas.
- Apoyar eficazmente las operaciones internacionales.
- Contribuir a comunidades aborígenes más seguras y más sanas.

Los cinco temas requerían de una coordinación estratégica a nivel nacional. Por consiguiente, la RCMP desarrolló un mapa estratégico separado para cada uno, con sus propias iniciativas, metas e indicadores. Cada tema fue asignado a un alto ejecutivo de RCMP, quien organizó reuniones periódicas de supervisores locales y nacionales para revisar los avances con respecto a las metas del tema. Una vez completados los mapas estratégicos y los cuadros de mando para la estrategia de nivel corporativo y para los cinco temas estratégicos, comenzó el proceso de cascada hacia las unidades locales. Cada unidad divisional local seleccionó hasta diez objetivos para su propia estrategia, que adaptaban los temas del nivel superior a las realidades específicas de sus operaciones. Además, los mapas estratégicos locales incorporaron las responsabilidades policíacas normales de la división.

Debido a que ninguna unidad organizacional tenía propiedad o responsabilidad completa sobre ninguno de los temas, el proceso promovió la cooperación y la integración entre unidades de policía locales, provinciales y nacionales previamente independientes, permitiendo que compartieran las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. Por ejemplo, en un caso, un grupo funcional central -la Dirección de Inteligencia Criminal- contribuyó a uno de los temas de una forma a la que jamás habría recurrido antes, para reducir el tráfico de drogas en varias comunidades aborígenes. Inicialmente, el tema estratégico de hacer más seguras las comunidades aborígenes se centró en construir mejores relaciones con ellas, para satisfacer sus necesidades específicas. Pero cuando la Dirección de Inteligencia Criminal fue incorporada a la estrategia, identificó una necesidad de enfocarse también en detectar las amenazas criminales existentes en las comunidades. Así, en 2005, la RCMP emprendió una importante investigación que interrumpió el suministro de drogas a varias comunidades aborígenes del norte del país. Antes de identificar "comunidades aborígenes más seguras y más sanas" como un tema estratégico, el grupo central probablemente no habría concentrado sus esfuerzos hacia lo que se hubiese considerado un problema menor de tráfico de drogas callejero.

Desde luego, no todas las unidades contribuyen a todos los temas en igual medida. En los territorios del noroeste de Canadá, por ejemplo, la amenaza de actividad terrorista es baja, por lo que su mapa estratégico no contiene objetivos que apoyen ese tema estratégico. Pero la unidad ciertamente desempeña un papel vital en reducir la participación de la juventud en el crimen y en crear comunidades aborígenes más sanas. A la inversa, una unidad de RCMP en Toronto podría no hacer una gran contribución hacia las comunidades aborígenes, pero sería un actor central en la reducción de amenazas de crimen organizado y de actividad terrorista. De esta manera, todas las unidades desempeñan un papel en el cumplimiento de las prioridades estratégicas de RCMP más allá de su trabajo policial diario. Colectivamente, los resultados de las iniciativas delineadas en los mapas estratégicos fueron impresionantes, como demuestra el recuadro "Midiendo la satisfacción con la Policía Montada").

Tanto DuPont EP como la RCMP fueron capaces de usar

cuadros de mando corporativos y mapas estratégicos organizados alrededor de temas estratégicos, para obtener el enorme valor que representaba su portafolio de activos, personas y habilidades. Como resultado, no tuvieron que soportar los rigores de una dolorosa serie de cambios que simplemente habrían reemplazado una estructura rígida por otra. Se dieron cuenta que un enfoque más flexible y menos disruptivo sería crear un sistema de gestión que actuara como interfaz entre la estrategia y la estructura. Por supuesto, motivar a las unidades de negocios usando temas estratégicos no es la única manera de hacerlo; y para algunas corporaciones, podría no ser la más apropiada. Pero no hay duda que los vínculos verticales de un tema estratégico con todos los objetivos, indicadores e iniciativas del Balanced Scorecard crea un sistema extraordinariamente poderoso para descubrir oportunidades de creación de valor, comunicar prioridades corporativas a las unidades locales y facilitar revisiones de la

asignación de recursos, la estrategia y la eficacia de la gestión. A medida que las empresas buscan maneras de implementar estrategias a nivel corporativo, ahora poseen una nueva herramienta que considerar.

Robert S. Kaplan (rkaplan@hbs.edu) es Baker Foundation Professor en Harvard Business School, en Boston. David P. Norton (dnorton@bscol.com) es fundador y presidente de Balanced Scorecard Collaborative, una empresa Palladium, en Lincoln, Massachusetts. Este artículo se basa en su más reciente libro, *Alignment*, de próxima publicación por Harvard Business School Press.

Fuente: Harvard Business Review , América Latina, marzo 2006.

Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación

Juliana Mutis⁽¹⁾
IESE Business School
jmutis@iese.edu

Joan Enric Ricart
Carl Schröder Professor of Strategic
Management IESE Business School
jericart@iese.edu

1. INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial en mercados de renta baja⁽²⁾ se encuentra todavía en un estado embrionario, con escasos trabajos de nivel académico y muy centrado en describir experiencias exitosas o fracasos.

Existen diversas acepciones para marcar la línea de la pobreza. En este artículo proponemos basarnos en las estrategias de reducción de pobreza de cada país, teniendo en cuenta factores exógenos y subjetivos, puesto que la pobreza no es uniforme, está segmentada por la casta, edad, educación, ingresos o estado civil, lo cual variará según el país o región, determinando el nivel de pobreza. La brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande. Ante tal disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado, no obstante representan la mayoría de la población mundial. Rara vez la interacción entre actividad empresarial y la pobreza ha sido contemplada en la disciplina de la dirección estratégica o estrategia competitiva.

La estrategia más usual de las multinacionales en países en desarrollo se ha basado en transferir los modelos de negocio con los que compiten en sus países de origen y esperar, de forma pasiva, a que el desarrollo del país fuera promoviendo el crecimiento de una clase media capaz de adquirir sus productos o servicios. Como consecuencia, se produce una clara inconsistencia estratégica, ya que, por un lado, se busca conseguir millones de nuevos consumidores, pero, por otro lado, los modelos de negocio están escasamente adaptados a estos mercados, con lo cual sólo se atiende a la parte más pequeña y acaudala, la punta de la pirámide.

De esta doble frustración, social y empresarial, surge la idea de estimular el comercio y desarrollo en la BDP a través de actividades de negocio responsables como una manera de reducir la pobreza. Algunas experiencias empresariales muestran que para tener éxito en este contexto son necesarios: la reformulación de prácticas, gestión y dirección tradicionales, que superen los prejuicios; la comprensión de las dinámicas competitivas de este contexto y el diseño de modelos de negocio, productos y estrategias innovadoras capaces de obtener rentabilidad y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo social.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los modelos de negocio en los mercados de renta baja brindan grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa. Atender a la mayoría de la población mundial requiere innovaciones radicales, tanto tecnológicas, como en los modelos de negocio. Las empresas necesitarán reevaluar su proposición de valor. Se exigirá un nuevo nivel de eficiencia de capital, y nuevas maneras para medir los éxitos financieros.

EXECUTIVE SUMMARY

Business models in low income markets give us big opportunities to develop innovative solutions that effectively cooperate to poverty reduction and generate capabilities, knowledge and products which improve the competitiveness of the company. To serve the majority of the world population requires radical technological and business models innovations. Firms need to re-evaluate their value proposition. Moreover it will demand a new level of capital efficiency and new ways to measure financial success.

Por otro lado, expertos como Prahalad y Ramaswamy en su libro "The future of competition" y posteriores trabajos plantean la importancia de desarrollar nuevas capacidades que permitan a la empresa desplegar las ventajas competitivas del mañana. Nos referimos a nuevos modelos de negocios que utilicen nuevas capacidades y sobre la base de los cuales las empresas puedan competir.

Este artículo propone que las dinámicas de los modelos de negocio en estos mercados de renta baja pueden servir para aprender y desarrollar las nuevas capacidades que las empresas necesitan para competir en el futuro.

Por lo tanto, existe una interesante conexión entre los intereses de reducción de pobreza mediante actividades empresariales y la necesidad de aprender nuevas capacidades para competir sobre la base de nuevos modelos. Desarrollar modelos de negocio en sectores de pobreza que sean eficientes, creen valor para todos los actores, intervengan en áreas donde falla el mercado y/o permitan superar algunos de los círculos viciosos de pobreza que atrapan esta población, es una forma de desarrollar las capacidades necesarias para competir en el siglo XXI.

Los modelos de negocio en la BDP tienen un gran potencial de aprendizaje y crecimiento debido a la magnitud de la población a la cual están dirigidos. Es evidente que ante la disparidad económica los pobres no pueden participar de la economía global del mercado a pesar de representar la mayoría de la población mundial, aproximadamente 4 millones de personas, que según proyecciones del Banco Mundial (2002) dentro de los próximos 40 años tendrá un crecimiento exponencial. Por lo tanto, serán los mercados del futuro, puesto que el mayor crecimiento de la población ocurre aquí⁽³⁾. Se prevé que para el 2050, cerca del 85% de la población mundial, alrededor de 9 billones de personas, estarán en países en desarrollo [WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) 2005]. Para organizaciones como el WBCSD es necesario comprometerse con esta población, de lo contrario las empresas no podrán prosperar y los beneficios del mercado global no existirán.

Algunas empresas han visto claramente esta oportunidad de negocio para incrementar su cuota de mercado, innovar e implementar actividades de negocio más responsables y sostenibles. Sólo 50 de las 60 mil multinacionales alrededor del mundo han incursionado en este 13 sector. Las empresas del Grupo Nueva en América Latina son un ejemplo de innovación en el modelo de negocio y capacidad de escalabilización en estos mercados; Smart Communications en Filipinas y Vodafone en África dan muestra del potencial de servir la BDP mediante innovaciones tecnológicas; Nestle en el 2006 realizó una inversión por el orden de US\$ 47 millones para instalar una fábrica empacadora y de distribución de productos. Esta nueva planta está dirigida a productos con empaques más baratos para poder abastecer a mercados con menos poder adquisitivo, un mercado valuado en US\$ 2.800 millones a nivel global.

Estas y otras empresas están experimentando satisfactoriamente en los mercados de renta baja, pero sobre todo incrementado la curva de aprendizaje en innovación sobre la base de las necesidades y grandes retos que implica servir a esta población.

El potencial de inversión en estos mercados también lo favorecen acciones de organismos internacionales como el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) con la iniciativa "Oportunidades para la Mayoría" mediante la cual se facilitan instrumentos financieros para estimular inversiones privadas en la BDP o iniciativas como la alianza en el IWG (Insurance Working Group) de las 16 aseguradoras, reaseguradoras y brokers líderes del mundo, auspiciadas por la UNEP FI (United Nations Environmental Programme Finance Initiative) para promover la investigación, desarrollo de productos,

PALABRAS CLAVE

Modelos de negocio, co-creación de valor, interacción de los modelos de negocio, Base de la Pirámide, innovación.

KEY WORDS

Business models, co-creation of value, business models interaction, Base of the Pyramid, innovation.

metodologías, prácticas y servicios que comprometan al sector de los seguros en aspectos sociales, medioambientales y gubernamentales. Fomentando así el desarrollo de nuevos modelos de negocio que cooperen en la reducción de pobreza mediante los servicios y productos de este sector.

No obstante el potencial para aprender de estos nuevos modelos, todavía es muy pronto para exponer datos que ilustren la eficiencia de los mismos en los resultados económicos del conjunto del negocio, puesto que muchos de ellos han nacido de actividades de responsabilidad social corporativa y sólo recientemente han sido integrados en las actividades de negocio de la empresa.

De la misma manera que se han explorado los modelos de negocios electrónicos para aprender sobre modelos de negocio en general, aprovechando la rapidez de la evolución del mundo de Internet, nosotros proponemos utilizar el prisma de los mercados de renta baja, ya que las características de los modelos de negocio

necesarios en este entorno ofrecen un gran potencial para aprender a innovar en modelos de negocio en general.

En este artículo, empezaremos definiendo formalmente qué entendemos por modelo de negocio y caracterizando cómo se esperan que sean los modelos de negocio del futuro. En definitiva, queremos identificar algunas "prácticas de futuro"⁽⁴⁾. A continuación describiremos las características de los modelos de negocio para competir en mercados de renta baja o lo que viene a llamarse la Base de la Pirámide (BDP). Posteriormente, presentamos nuestro argumento central al observar cómo estas características nos ayudan a desarrollar las prácticas de futuro identificadas anteriormente, mostrando que los mercados de renta baja son un campo de experimentación propicio para los modelos de negocio del futuro. Cerramos el artículo con algunas conclusiones.

2. MODELOS DE NEGOCIO PARA EL SIGLO XXI

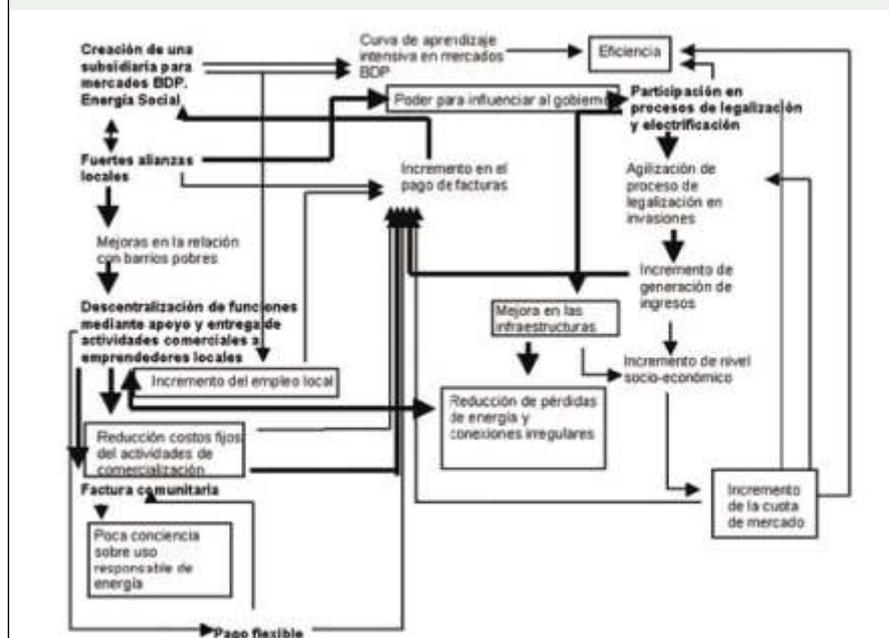
Existen diferentes definiciones sobre modelos de negocio y según la definición que se adopte, el enfoque correspondiente es muy diferente. Muchas de las definiciones utilizadas se han desarrollado en el campo de los negocios electrónicos en un esfuerzo de identificar los propulsores de creación de valor en ese contexto (Ver por ejemplo Amit y Zott, 2001). La definición de modelo de negocio que utilizaremos en este artículo es la propuesta por Casadesús-Masanell y Ricart (2007), puesto que responde adecuadamente a la innovación en modelos de negocio en la BDP.

Estos autores definen el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa. Además, estas elecciones tienen consecuencias. Por ejemplo, gracias a una publicidad consistente la empresa puede aumentar el valor de marca. Estas consecuencias pueden ser de dos tipos, rígidas y flexibles. Las consecuencias rígidas se acumulan con el tiempo y tienen tendencia a persistir, como el valor de la marca, la reputación, o la base instalada. Las consecuencias flexibles son flujos que pueden variar cada periodo como el coste, el ingreso o el volumen de venta. Las elecciones y sus consecuencias constituyen el modelo de negocio. Identificar las consecuencias es importante ya que éstas nos permiten y sustentan muchas elecciones. Por ejemplo, el volumen alto permite explotar economías de escala o una marca potente permite un precio más alto. Al conectar elecciones con consecuencias y éstas de nuevo a las elecciones nos aparecen círculos virtuosos, una de las características fundamentales de los buenos modelos de negocio (ver Casadesús-Masanell, 2004).

Su definición nos permitirá entender la manera cómo

Tabla 1: Modelo de negocio de energía social (Unión Fenosa)

Recuadros = Consecuencias rígidas Texto en negrilla = Decisiones Texto normal = Consecuencias flexibles Línea en negrilla = Circulo virtuoso Línea en negra interrumpida = Circulo vicioso negativo



concluir que la descentralización de sus actividades y la constante interacción con otros actores (gobierno y emprendedores locales) (elecciones importantes), le ha permitido reducir los costos de transacción, incrementar su curva de experiencia en estos mercados y por lo tanto aumentar la recaudación (consecuencias), retroalimentando positivamente a las elecciones indicadas (principal círculo virtuoso resaltado).

Otro ejemplo mediante el cual podemos representar esta definición de modelos de negocio es el de la empresa Suez mediante el proyecto “Water for All” en Manaus – Brasil, representado en la figura II. El proyecto de Suez en Manaus es fruto de una iniciativa global de la empresa para proveer sus servicios a las poblaciones más pobres de los países donde se encuentra. Esta decisión ha sido decisiva para lograr el compromiso y apoyo de la empresa matriz, lo cual ha facilitado que el proyecto cuente con la transferencia de conocimiento de otros proyectos “Water for All” y el acceso a alianzas estratégicas con el Banco Mundial, canalizando así sus esfuerzos al principal objetivo de esta estrategia global, la réplica y escalabilización de los proyectos

funciona un buen modelo de negocio, y por ende, las innovaciones que permiten que éstos sean superiores a otros. Al mirar la influencia de cada uno de los componentes en el modelo de negocio y los resultados finales del mismo, se identifican círculos virtuosos que dinamizan el modelo. Las elecciones generan consecuencias que a su vez permiten la toma de más decisiones. Esta dinámica que se repite en el tiempo se convierte en experiencias acumulativas que fortalecen los componentes del modelo y la consecución de sus objetivos. Basados en los análisis aislados y en interacción que plantean estos autores, podemos observar que la efectividad de los modelos de negocio, principalmente en la BDP, depende en gran parte del diseño del mismo con otros actores con los cuales el modelo deberá interactuar y/o co-crear valor.

Un ejemplo interesante de un análisis de modelos de negocio en la BDP utilizando esta definición puede ser el de Unión Fenosa con su empresa Energía Social, en las invasiones de la Costa Atlántica de Colombia, y que aparece representado en la Figura 1 (Mutis, J.M y Ricart, J.E, 2008). “Energía Social” es una empresa exclusivamente creada por Unión Fenosa para comercializar e interconectar los barrios marginados de áreas urbanas muy pobres de la Costa Atlántica Colombiana, donde previamente no se pagaba por este servicio y abundaban las conexiones ilegales. La principal característica de Energía Social radicaba en la fortaleza del modelo a nivel local. Las alianzas sociales con las asociaciones comunales facilitaron el ingreso a estas comunidades, las alianzas con los emprendedores locales para descentralizar las tareas de facturación y recaudación incrementaron la eficiencia del negocio y las fuertes conexiones con el gobierno motivaron al mismo y a la empresa para desarrollar más ágilmente los procesos de legalización y electrificación de estas comunidades.

Claramente, el valor añadido de este modelo de negocio incrementa en la medida en que el conjunto de recursos y capacidades que lo rodean es más difícil de imitar, menos transferible, menos sustituible y más complementario. En la figura se representan las elecciones y su conexión con sus respectivas consecuencias (representadas en cuadros si son rígidas), dando lugar a círculos virtuosos, donde resaltamos el principal. El análisis de este modelo de negocio nos permite

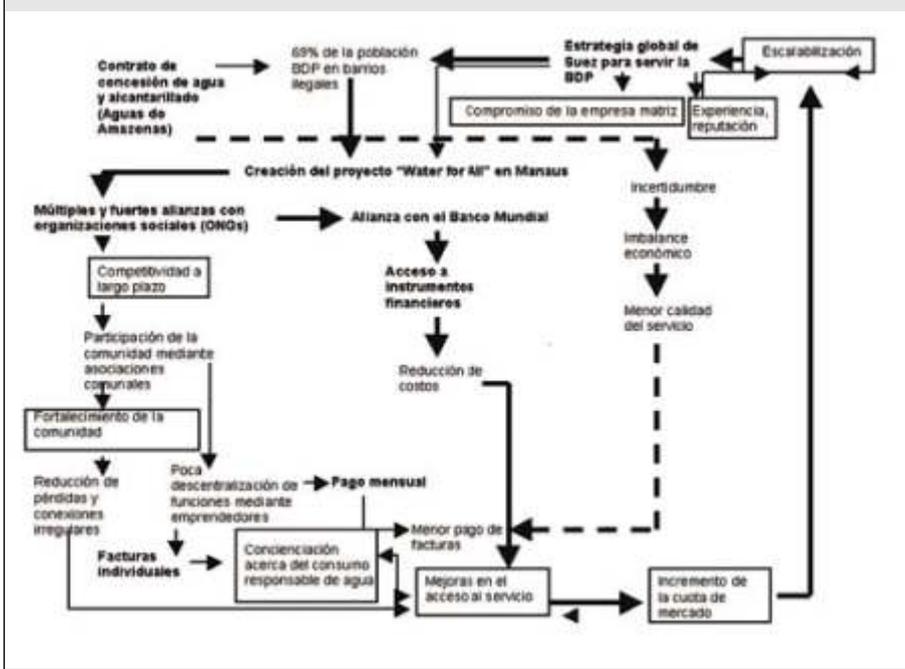
“Water for All” (principal círculo virtuoso resaltado). El contrato de concesión otorgado a Aguas do Amazonas (Subsidiaria de Suez) obligaba a prestar servicios de agua y alcantarillado al 96% de la población de Manaus, de los cuales el 69% pertenecen a la BDP. Sin embargo, este proyecto está limitado por varias barreras internas como la poca descentralización de la actividades comerciales para involucrar más activamente a las comunidades en las actividades de negocio de la empresa e incrementar la eficiencia del modelo. Aguas do Amazonas ha preferido implementar el proyecto desde la misma estructura de la empresa (Decisión) y se ha valido de alianzas con organizaciones comunitarias y ONGs para fortalecer las estructuras sociales de las comunidades y mejorar su acceso a ellas, lo cual ha mejorado el clima de confianza y apoyo de esta población pero no la eficiencia del modelo de negocio (consecuencias). Pero las principales barreras son las externas, destacadas por un círculo vicioso negativo (línea en negrilla discontinua) generadas por la incertidumbre del contrato de concesión y la ausencia de apoyo de entidades gubernamentales para modificar la estructura tarifaria. Tal situación amenaza la sostenibilidad del modelo de negocio y limita sus esfuerzos para invertir en la mejora del servicio.

Los modelos de negocio cambian y se adaptan para competir efectivamente en las condiciones del mercado del futuro. A la vez las empresas enfrentan una competencia creciente, estimulados por la globalización y la tecnología; en tanto que los consumidores son cada vez más educados y exigentes. Ya no es suficiente competir sobre la base de productos o servicios diferentes. Esta desafiante competencia implica que las empresas busquen formas novedosas para crear valor a sus clientes, para lo cual requieren desarrollar nuevas capacidades. Entre ellas, Prahalad y Ramaswamy (2004) afirman que los modelos de negocio del futuro están basados en la co-creación de valor y creación de redes de experiencias.

La co-creación de valor, aporta una nueva dinámica a la relación productores/consumidores, involucrando a los consumidores en cualquier etapa de la cadena de valor. No se trata de convertir consumidores en empleados.

La red de experiencias no es simplemente componentes,

Tabla 2: Modelo de negocio de "Water for All" en Manaus (Suez)



productos o información que hacen parte de la cadena de aprovisionamiento, también contribuyen con liderazgo intelectual, construyen coaliciones, forjan senderos para productos, información y experiencia. La interacción de la empresa con otros actores y el consumidor, es el centro de la extracción de valor económico de la empresa y el consumidor. Esta interacción crea valor, gracias a esta dinámica el consumidor paga conforme a su utilidad y solución y no conforme a los costos de producción de la empresa.

En definitiva, estos autores nos identifican importantes prácticas de futuro que afectarán a la innovación en modelos de negocio. La pregunta clave es ¿Cómo desarrollar estas competencias del mañana? Proponemos explorar en los mercados de renta baja, como un campo de aprendizaje no explotado. Entrar en la BDP 19 desarrollará en la empresa destrezas necesarias para dinamizar, "destruir" y descentralizar sus modelos de negocio. Convirtiéndose en una fuente de competitividad que le permitirá adaptarse fluidamente según la demanda del mercado, ya que desarrollan estructuras menos dependientes de un sólo modelo de negocio para mantener los beneficios y el crecimiento. Por lo tanto pueden encontrar en este entorno una oportunidad para innovar no sólo en sus productos y/o servicios, sino también en sus modelos de negocio, y competir sobre la base de ellos.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LA BDP

Para que las actividades de negocio en la BDP sean exitosas, influirá de forma decisiva cómo la empresa articula su modelo de negocio (elecciones), y cómo se apalanca en el desarrollo socioeconómico potenciado (consecuencias). Las características del entorno de las poblaciones de renta baja, requieren un modelo de negocio que supere las barreras de entrada, tenga viabilidad, y adecue los costos a las difíciles circunstancias de ese entorno. La mayoría de esta población se caracteriza por desarrollar sus actividades comerciales en la economía informal, viven en zonas rurales apartadas o barrios ilegales en áreas urbanas, no están bancarizados, muchas veces ni siquiera censados y no cuentan con servicios básicos. Ablaza, et al (2005) describen estos retos y sus implicaciones en los modelos de negocio en la BDP. Los autores, consistentes con la literatura establecida en este campo, identifican los

siguientes retos a superar:

1. El reto de *adquirir el producto*, pues se requiere financiación.
2. La *desinformación del consumidor* que dificulta la creación de la demanda a lo largo del tiempo.
3. Si el negocio requiere un sistema post-pago, el modelo de *recaudación* debe superar las barreras de locación, logística e infraestructura.
4. La *ausencia gubernamental*, dificulta la realización de contratos y poner recursos a un mayor riesgo.
5. Muchas veces los consumidores no aprecian las implicaciones de sus opciones de consumo debido a un *limitado acceso de información y educación*.
6. Los *retos culturales*. En esta población el sentimiento de comunidad es mucho más fuerte, lo cual hace necesario considerar a los consumidores colectivamente.
7. La *percepción* que se tiene de los *servicios públicos*, que

implica superar la costumbre de obtenerlos por derecho propio mediante conexiones irregulares.

Las empresas que desean estar activas en la BDP deben confrontar estos retos. Para superarlos, según se desprende de la literatura, deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características:

1. El uso de tecnologías apropiadas. Ejemplo de ellos son los esfuerzos en sistemas de agua, alimentos más saludables, microfinanzas, energía y vivienda. La BDP, en su mayoría, son "mercados vírgenes" donde no existen tantos intereses creados ni infraestructuras con prolongados periodos de amortización, son el escenario ideal para incubar nuevas y avanzadas tecnologías.
2. Transformar su concepción de escala de "cuanto mayor, mejor" a una estrategia de operaciones a pequeña escala ampliamente distribuidas, combinada con capacidades globales como I+D.
3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Es más importante construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales Civiles, que depender de socios más tradicionales como gobiernos centrales y compañías de gran tamaño. Los modelos basados principalmente en la relación con socios tradicionales pierden mucha información del contexto local y ponen en peligro la adaptabilidad y legitimación de la empresa. Los otros facilitan la flexibilidad que las grandes empresas carecen, conocimiento y legitimación para conectar a grandes empresas con la BDP.
5. Las relaciones con el contexto local como capital social necesario para superar la ausencia de instituciones formales que protejan los derechos de propiedad intelectual y aseguren el respeto de las leyes.
6. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales.

Por ejemplo, la empresa Pasa, del Grupo Agrolimen, con sus productos de caldos deshidratados en África ha logrado una gran penetración y un excelente posicionamiento en muchos países. 21 Utiliza el precio como elemento estratégico, reduce costes con producción y suministro local pero utilizando

tecnologías y diseño de productos globales, busca la capilaridad de su sistema de distribución adaptado a cada mercado local, establece alianzas estratégicas con socios locales, para lograr una clara y sostenible ventaja competitiva en cuanto al conocimiento del consumidor, inversión en marca, adaptación del producto, y costos locales.

En estos modelos de negocio, la empresa en vez de fijarse exclusivamente en el consumidor o en el producto, debe mirar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener consumidores y aliados. La empresa, principalmente, nutre, atrae y retiene los "complementos" que son aquellos que fortalecen la oferta de la empresa y la creación de valor. Por ejemplo, sin las micro-finanzas es difícil entender muchos negocios en la BDP, ya que la mayoría de ésta población no tiene acceso al crédito, razón por la cual muchos proyectos necesitan atraer servicios micro-financieros para implantar sus modelos de negocio.

Como se desprende de estas prescripciones, detrás de la estrategia en la BDP hay un elemento fundamental: La innovación. Probablemente el área más interesante de innovación empresarial y reducción de pobreza no es el producto en sí mismo, sino la manera cómo los consumidores lo adquieren, lo conocen, aprenden a usarlo, cómo financian su adquisición, lo usan y lo desechan; en definitiva el modelo de negocio, el cual variará según cada país.

4. LA BDP NUEVA PLATAFORMA PARA APRENDER SOBRE MODELOS DE NEGOCIO DEL FUTURO

Proponemos la BDP para explorar los modelos de negocio del futuro, ya que esta población representa el 80% de la población mundial y se prevé que para el 2050, el 85% estará en países en desarrollo (WBCSD, 2005).

Sus inmensas necesidades y complejos contextos son campos apropiados para desarrollar las competencias del mañana de *cocreación* y *creación de redes de experiencias*, que permitan a la empresa co-construir prácticas y competir sobre la base de modelos de negocio innovadores, como observaremos a continuación.

La *co-creación* en los modelos de negocio en la BDP es mucho más enriquecedora pues no se limita a los consumidores, sino también a otros actores (Ej. emprendedores locales). Para una gran empresa co-crear valor directamente con estos consumidores puede ser difícil, pero lo puede hacer con aliados estratégicos, incrementando así el valor creado por éstos, su negocio central y consumidores en la BDP.

En proyectos empresariales en los mercados de renta baja ya se pueden observar algunas actividades de *co-creación*, desde este punto de vista. Por ejemplo, el proyecto Disha (Distance Healthcare Advancement) de la empresa Philips Electronics inició con el propósito de proporcionar servicios médicos, mediante un automóvil completamente equipado con tecnología de telemedicina y *diversas alianzas estratégicas*, para realizar diagnósticos médicos a los habitantes de zonas rurales en la India. Anteriormente estas personas tenían que desplazarse muchísimos kilómetros solamente para un diagnóstico médico, con las consecuencias de tiempo y dinero que esto implicaba. La experiencia de Disha les ha permitido avanzar a tal punto en que los retos del proyecto ahora van más lejos. El modelo de negocio de Disha entre otras lecciones les ha permitido dirigir el servicio a retos más complejos como la *alianza con empresas de seguros médicos* y mejoras tecnológicas en el servicio de telemedicina. Para Disha un modelo de negocio exclusivamente basado en el diagnóstico no es del todo rentable, sin embargo era el eslabón necesario para iniciar con sus actividades en la BDP. Una vez sistematizada la experiencia de los consumidores con este servicio la empresa podría sofisticar la prestación del mismo y aceptación, por

parte de la comunidad, de servicios complementarios, como los seguros médicos, que fortalecería su modelo de negocio y mitigaría la informalidad e incertidumbre de las relaciones y los altos costos de transacción que implica llegar a estas zonas remotas.

La BDP puede convertirse en un reto para muchas empresas que permite poner a prueba sus capacidades de competitividad basados en la *innovación* y *flexibilidad*, como los principales propulsores de valor y como un campo de *experimentación* de "experiencias de cocreación".

Como hemos visto, la *co-creación*, requiere también el *desarrollo de redes de experiencia*. Competir con el mismo modelo de negocio no es viable en todos los entornos, pero modificarlo rápidamente tampoco es una tarea fácil. La

BDP puede ser un modelo más dentro de su portafolio de modelos de negocio, para desarrollar *redes de experiencias* y a su vez poder trasladarlas a otras unidades de modelos de negocio.

El Grupo Nueva, mediante su empresa Amanco logró implementar un modelo de negocio para vender sistemas de riego a pequeños agricultores. Una de las principales capacidades desarrolladas ha sido establecer alianzas estratégicas no convencionales (Emprendedores sociales, organismos internacionales, etc...) y apalancarse en las capacidades de estos. Esta red de experiencias les ha permitido no sólo tener modelos alternativos, lo cual significa que la compañía depende menos de un único modelo para mantener beneficios y crecimiento, también ha transferido los conocimientos obtenidos a otra empresa de su grupo, Masisa, donde aprovechando estas redes de experiencia está desarrollando un modelo de negocio para la BDP en el sector de la vivienda. Esta capacidad para *interactuar* con otros le ha permitido apalancarse en su flexibilidad e innovación para mantener una ventaja competitiva.

Las actividades de *co-creación* y *desarrollo de redes de experiencias* implican *innovación*. La *innovación* en la BDP permite anticiparse a las tendencias de los mercados desarrollados, como es el caso de las energías renovables, telemedicina o servicios bancarios a través de telefonía móvil. Drucker(1985) identifica 7 fuentes de oportunidades de innovación asociadas a cambios. La BDP es un campo de actuación donde cada una de estas oportunidades está presente, preparándonos para desarrollar las capacidades necesarias para innovar en modelos de negocio. Veamos cada una de ellas.

Primera, éxitos o fracasos inesperados en uno de sus productos o servicios. El surgimiento de tecnologías disruptivas, frecuentemente, reside en ésta categoría. Es el caso de Unión Fenosa que debido a los intensos disturbios de las invasiones de la Costa Atlántica, en Colombia, por los cortes masivos de energía, dejó de ver a estas poblaciones como el problema y pasó a fijarse en ellos como consumidores, adaptando el modelo de negocio para comercializar energía en unas condiciones adaptadas a las precariedades de este mercado.

Segunda, las incongruencias entre lo que se ofrece y las verdaderas necesidades del mercado. Debido al desconocimiento de este mercado se tiende a ofrecer productos o servicios que no responden a las necesidades. Para la BDP en Filipinas el costo de una llamada móvil era muy alto, pero sí podían asumir el costo de un mensaje corto para que la otra persona se pusiera en contacto. Smart Communications, mediante una innovación tecnológica, desglosó en pequeñas unidades la tarjeta SIM, tanto que Filipinas ha sido considerada el primer país en volumen de mensajes de texto.

Tercera, la innovación está conducida por la necesidad de un nexo que sirva para unirla con el mercado. Unión Fenosa con la descentralización de algunas de sus funciones (recaudación, reparaciones) mediante emprendedores

locales ejerce una presencia más cercana en estos barrios. La descentralización de las funciones del proyecto fue el nexo necesario para influenciar efectivamente el comportamiento de las comunidades e inducir las al pago y a reducir las conexiones ilegales.

Cuarta, el mayor crecimiento demográfico en países en desarrollo y su localización en zonas dispersas o de difícil acceso, circunstancias claramente presentes en la BDP.

Quinta, el cambio de percepción o la manera cómo grupos de personas se perciben ellos mismos. Así se crea un valor que propicia un progreso que posteriormente permite capturar un valor actual y futuro. El Grupo Nueva, está permitiendo que pequeños agricultores, puedan diversificar los productos que cultivan y tener producción durante todo el año. Una mayor venta de sus productos está generando un valor futuro que permitirá sacar a esta población de la pobreza. Los círculos virtuosos generados entre las decisiones que han potenciado el desarrollo, como su alianza con emprendedores que ofrecen micro-créditos para adquirir su producto, han creado un valor intangible (red de experiencias que son consecuencias) en las cuales Grupo Nueva, u otras empresas, sabrán apalancarse para continuar innovando en este modelo, y para desarrollar su escalabilización y réplica. Esta dinámica fortalece el modelo de negocio de Amanco y dinamiza el desarrollo socioeconómico, necesario para la consecución de sus objetivos en la BDP.

Sexta, el cambio en las estructuras de la industria puede cambiar el mercado completamente creando una fuente de oportunidades de innovación que no existían anteriormente. Normalmente en la BDP tenemos estructuras sectoriales distintas, donde los emprendedores sociales substituyen a elementos institucionales presentes en las economías desarrolladas.

Séptima, los nuevos conocimientos, bien sean científicos, técnicos o sociales. La diversidad de aliados no convencionales en la BDP así como la escasez de infraestructura y servicios, pueden hacer de los mercados de renta baja un lugar primordial para incubar conocimientos basados en innovaciones disruptivas.

En definitiva, los consumidores cada vez demandan más soluciones, pero sólo están dispuestos a pagar por productos. La BDP permite innovar en la manera de proveer esta solución. La necesaria interacción de la empresa con el entorno, para desbloquear los factores asociados a la pobreza llevará a las empresas a crear círculos virtuosos basados principalmente en las capacidades de co-creación y desarrollo de redes de experiencia, que a la vez, le permitirán acceder a capacidades e inversiones de otros, y les permitirá, gracias a involucrarse en negocios en la BDP, poder replicar estos modelos en una mayor escala y crear un nuevo nivel de ventajas competitivas y barreras de imitación.

5. CONSIDERACIONES FINALES

La mayoría de las experiencias empresariales en la BDP se inscriben en el campo de la RSC. Sin embargo, paulatinamente, algunas están buscando influir de manera decisiva en la estrategia y las operaciones de negocio centrales de la empresa. Pero ¿esto qué implica?

El estudio de modelos de negocio en la BDP y su interacción con entornos complejos, propios de estos mercados de renta baja, permite hacer importantes aportaciones al campo de la estrategia empresarial. Las iniciativas sociales están comúnmente limitadas por el dinero que pueden destinar a la causa social sin poner la viabilidad de la empresa en riesgo. Las empresas que trasladen sus actividades sociales a las estrategias prioritarias del negocio podrán 1) desarrollar un nuevo modelo de negocio que atienda efectiva y rentablemente a los mercados de renta baja y 2) mediante la adopción de un nuevo modelo, incrementar sus capacidades competitivas.

Es importante, también, sistematizar la relación causa-efecto de decisiones y consecuencias empresariales (para la creación de mercado) y sociales en la BDP y la creación de círculos virtuosos que retroalimentan la sostenibilidad,

incrementan el impacto de estos modelos y permiten comprender la creación de ventajas competitivas.

En definitiva, profundizar en estos modelos de negocio nos brindará fuentes de innovación: cómo éstos proveen valor a sus clientes en la BDP y cuanto valor capturan en el proceso de servirlos, basados en la co-creación y las redes estratégicas, es fundamental para diseñar e implementar modelos de negocios superiores que realmente aumenten la presencia de negocios rentables en la BDP, cooperen significativamente en la reducción de pobreza, sean medioambientales responsables, e incrementen la competitividad de la empresa sobre la base de ellos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ablaza Jr., Gerardo C., Aquino Antonio T., Beshouri Christopher; Romano Christine y Ayala Il Jaime A. Zobel. (2005): "Viable Business Models to serve low income markets", en "Business Solutions for the global poor", Jossey-Bass: Los Angeles.
- Amit Raphael y Zott Christoph. (2001). "Value creation in e-business". Strategic Management Journal 22: 493-550.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E (2007). "Competing through Business Models". IESE Business School, Working paper, 713.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). "Dinámica Competitiva y modelos de negocio". Universia Business Review. 4, cuarto trimestre: 8-17.
- CCE, SE, FOMIN y EGADE. (2007). "Modelos de negocios exitosos en la Base de la Pirámide" ATN/ME-9561-ME. Junio 2007.
- Drucker P.F. (1985) "Innovation and entrepreneurship", Haper & Row: New York
- Enright Michael J., Ghemawat Pankaj, Hart Stuart L Khanna. Tarun Ricart, J.E. (2004). "New frontiers in International Strategy", Journal of International Business Studies, 35:175-200.
- Mutis, J.M y Ricart, J.E (2008). "Understanding Business Models at the BOP" en "Sustainability Challenges and Solutions at the Base-of-the-Pyramid: Business, Technology and the Poor". Editado por Prabhu Kandachar y Minna Halme, Greeanleaf Publishing (Fecha estimada de publicación, Mayo 2008).
- Mutis, J. and Rodriguez, M. A. (2006), case study: "Energía Social", IESE Publishing.
- Prahalad, C. K y S. L. Hart (2002), "The fortune at the bottom of the pyramid", strategy + Business núm.26, p. 54-67.
- Mutis, J. and Rodriguez, M. A. (2007), case study: "The water for all project", IESE Publishing.
- Prahalad C.K y Ramaswamy V. (2004) "The future of competition: co-creating unique value with customers". Harvard Business School Pub: Boston, USA.
- WBCSD. (2005). "Business for development".
- Farrell, M. J. (1957): "The Measurement of Productive Efficiency". Journal of the Royal Statistical Society Series A, General, 120 (3).
- Lovell, C.A.K. (1993). "Production Frontiers and Productive Efficiency". En Fried, H.O.; Lovell, C.A.K.; Schmidt, S.S. (eds.): The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications. Oxford University Press. Oxford, NY.

Notas

1. Autora de contacto: IESE Business School-Universidad de Navarra; Avda. Pearson, 21; 08034 Barcelona; España.
2. Se denominó "la Base de la Pirámide" (Prahalady Hart, 2002), ya que dividieron la población mundial en tres grandes segmentos según su renta per cápita. La "Base de la Pirámide" está compuesta por 4.000 millones de personas con una renta per cápita inferior a 2.000 US\$ anuales en paridad de poder adquisitivo.
3. En 1999, el IFC (*International Finance Corporation*, organismo del Banco Mundial) identificaba 64 economías emergentes divididas en dos grupos: 51 países en desarrollo con elevado crecimiento en Asia, Latinoamérica, África y Oriente Medio; y 13 economías en transición de la antigua Unión Soviética. Según esta clasificación, los países en desarrollo con elevadas tasas de crecimiento se consideran economías emergentes.
4. Es a lo que Ck Prahalad identifica como "Next practices" en contraste a las llamadas "Best practices".

Fuente: Universia Business Review, Segundo Trimestre 2008.

William Ury: "El 'no positivo' consiste en intentar tener modelos opuestos en la cabeza y lograr una solución"

Karen Christensen
Directora de Rotman Magazine.

Karen Christensen: Usted cree que la habilidad de decir "no" nunca ha sido tan esencial como hoy. Expliquenos esto, por favor.

William Ury: Vivimos en una era en la que nuestra "carpetas de asuntos pendientes" está siempre llena. Nunca antes habíamos tenido tantas opciones y tanta información que tratar. Como resultado de ello, la habilidad de permanecer concentrado en lo que es verdaderamente importante – nuestras prioridades personales y organizativas – y decir "sí" a éstas depende de nuestra habilidad de decir "no" a muchas otras cosas que son menos importantes. La habilidad de concentrarse en prioridades y establecer límites es quizá el desafío más importante al que nos enfrentamos hoy día, tanto para los directivos como para los individuos.

Describe la "triple trampa" en la que a menudo se cae al decir "no".

No es, para muchos de nosotros, una palabra muy difícil de decir y, como consecuencia de ello, tendemos a hacer tres cosas. En primer lugar, nos "acomodamos": decimos "sí" incluso cuando queremos (o necesitamos) decir "no". En segundo lugar, si estamos cansados y estresados, puede que cambiemos a la otra cara de la moneda: atacar. Cuando esto ocurre, decimos "no" de forma agresiva, de una manera que puede dañar relaciones importantes. En tercer lugar, a veces caemos en la evitación: no decimos "sí" o "no"; por el contrario, simplemente esperamos que el problema desaparezca, cosa que, por supuesto, no hace.

La salida a estas trampas es lo que usted llama un "no positivo". Esto suena a oximoron: ¿cómo puede ser positiva una respuesta negativa?

Es algo así como el pensamiento integrador –intentar tener modelos opuestos en la cabeza y lograr una resolución positiva –. Un "no positivo" es de hecho un "no" que parte de un "sí": empieza con un "sí" para ti mismo, para tus valores y prioridades, para lo que es verdaderamente importante, y después avanza hacia un "no" natural, tranquilo y respetuoso. Como resultado, en lugar de acabar en un "no", de hecho, acaba en un "sí", que es una propuesta positiva que puede llevar a un acuerdo que funcione para ambas partes –o, por lo menos, a una relación más positiva –. Un "no positivo" es un concepto y una habilidad que yo creo que se necesitan intensamente. Como he indicado, realmente es un "sí/no/sí": combina los méritos del "no" – su claridad y poder – con una atención a los elementos positivos del "sí".

Ante un conflicto en el lugar de trabajo, usted aconseja a la gente que "vaya al balcón". Por favor, explíquelo.

Como seres humanos, todos somos "máquinas de reacción". Como Ambrose Bierce dijo una vez, "cuando estás enfadado, darás el mejor discurso del que algún día te arrepentirás". Eso es lo que pasa frecuentemente: reaccionamos ante los conflictos en el lugar de trabajo actuando con enfado, lo que a menudo lleva a un "no" negativo que puede ser ofensivo; o reaccionamos con miedo, que lleva a la aceptación y a



El cofundador del Programa de Negociación de Harvard habla sobre el poder de un "no positivo".

ceder, lo que tampoco sirve a nuestros intereses. Es vital ser capaz de dar un paso atrás. Me gusta usar la metáfora de "salir al balcón", que implica imaginar que tu vida tiene lugar en un escenario en el que tú eres un actor, de forma que mueves tus pensamientos a un "balcón" emocional con vistas al escenario, donde puedes tomar cierta perspectiva y recordar cuáles son tus verdaderas prioridades, y entonces actuar en consecuencia.

En la era del correo electrónico, los conflictos en el lugar de trabajo se han complicado: ya no podemos recuperar esa carta de enfado que escribimos pescándola del casillero de alguien; por el contrario, componemos inmediatamente una respuesta reactiva y le damos a "responder" –o, aún peor, a "responder a todos"–. Por supuesto, esto sólo logra que los conflictos se intensifiquen. Quizá el botón más importante de nuestro ordenador, el "botón balcón", es el de "guardar como borrador": te permite guardar tu mensaje, ir a dar un paseo, hacer ejercicio, dormir, volver y preguntarte "¿Realmente me sirve de algo?". Darás al botón de eliminar al menos la mitad de las veces.

¿Qué debemos hacer si la otra parte se niega a aceptar un "no" como respuesta?

Siempre debemos estar preparados para que esto pueda ocurrir. A la gente normalmente no le gusta recibir un "no" por respuesta, así que es importante que te prepares; tienes

que idear lo que yo llamo tu "plan B": ¿cómo vas a perseguir tus intereses ante la resistencia del otro lado? Realmente tienes que pensarlo bien y determinar a qué, si es que hay algo, estarías dispuesto a renunciar, para concederte la confianza que requieres para sostener tu "no". Puede que veas que necesitas buscar ayuda, conseguir algunos aliados que estén de tu lado, salir de tu posición particular... En un marco de negociación, llamamos a esto "preparar tu mejor alternativa". Preparar un plan B te dará la confianza necesaria para afrontar estas situaciones.

¿El enfoque del "no positivo" puede ser empleado por padres con sus hijos o está pensado sólo para adultos?

Absolutamente. No es una palabra que usamos tanto en nuestra vida personal como en la laboral. Obviamente, los padres necesitan aprender cómo establecer límites con sus hijos, particularmente en estos tiempos, y es posible hacerlo de una manera positiva. Como ya he mencionado, la característica clave de un "no positivo" es el respeto: va de

"La habilidad de concentrarse en prioridades y establecer límites es quizá el desafío más importante al que nos enfrentamos hoy día"

respetarse a uno mismo estableciendo límites que protejan las cosas que uno valora y, al mismo tiempo, se presenta de forma respetuosa hacia la otra parte y sus preocupaciones. Con niños, el elemento de respeto es muy importante, particularmente cuando se trata con adolescentes.

Háblenos sobre su iniciativa "Tercer Lado"

He estado trabajando en el área de resolución de conflictos durante unos treinta años, tanto en organizaciones como en países con conflictos étnicos y guerras civiles. Una de mis observaciones principales es que, hablando como antropólogo, todo conflicto es normalmente dual. Va sobre "nosotros" contra "ellos": son los árabes contra los judíos, los trabajadores contra la dirección, el marido contra la mujer... En muchos casos, la clave para resolver o transformar estos conflictos en interacciones más productivas es lo que yo llamo "tomar el Tercer Lado". Esto implica observar la comunidad alrededor de la cual está ocurriendo el conflicto, que puede incluir familiares, aliados, colegas o vecinos. Dentro de ese contexto de comunidad más grande, las cosas pueden arreglarse frecuentemente. Esto es lo que ayudó a transformar las situaciones en Sudáfrica e Irlanda del Norte. El Tercer Lado es, realmente, el mecanismo humano más antiguo para tratar el conflicto: ¿qué se hace en las sociedades indígenas cuando hay un conflicto? Todos se sientan en círculo y hacen intervenir a los ancianos; hacen intervenir a la comunidad para intentar ayudar a crear un recipiente en el que ese conflicto pueda ser transformado de una entidad destructiva a una entidad constructiva.

¿Cómo podemos estar en el Tercer Lado si tenemos una preferencia clara hacia uno de los otros dos?

Piense en Nelson Mandela, por ejemplo. Estaba claramente en uno de los lados del conflicto sudafricano, pero también en el Tercer Lado; estaba por el todo, por la comunidad entera. Declaró públicamente que estaba luchando por la libertad no sólo de los sudafricanos negros, sino también de los blancos.

"Nelson Mandela estaba claramente en uno de los lados del conflicto sudafricano, pero también estaba por el todo, por la comunidad entera"

Estaba luchando por una "nueva Sudáfrica" y, en ese sentido, él era lo que yo llamaría un líder del Tercer Lado. Este tipo de liderazgo se necesita cada vez más, no sólo en el ámbito político, sino también en el de los negocios.

Usted es cofundador de e-Parliament [e-parl.net], que ofrece a los miembros del congreso y del parlamento un foro on-line en el que pueden aprender los unos de los otros y buscar soluciones a problemas. ¿Qué espera lograr con esto?

E-Parliament es un experimento de Internet en el que estoy trabajando, en el que 25.000 parlamentarios democráticamente elegidos de todo el mundo pueden intercambiar ideas para una legislación mejor y empezar a actuar de forma colectiva en cuestiones globales, como el cambio climático. Piense en ello como una especie de Google para la política global. Es una manera de que un parlamentario de Canadá, por ejemplo, que está pensando en introducir una legislación sobre, digamos, energía renovable pueda aprender de alguien de Dinamarca o Sudáfrica, pero también es una manera de que gente de todo el mundo puede empezar a colaborar. Creo que debemos aplicar, cada vez más, principios democráticos a la política global, y e-Parliament es un pequeño paso en la dirección de construir una "democracia global".

«William Ury: "El 'no positivo' consiste en intentar tener modelos opuestos en la cabeza y lograr una solución"». © Rotman School of Management. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Rotman Magazine* con el título "Questions for: William Ury". Referencia n.º 3267.

Fuente: HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW

Contabilización con el nuevo Plan Contable General para Empresas

Mediante Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 04 1-2008- EF194 de fecha 25 de octubre de 2008, se aprobó el uso obligatorio del nuevo Plan Contable General para Empresas a partir del 1 de enero de 2010, en el que como ya habíamos adelantado en un informe previo⁽¹⁾, se hace una revisión de las cuentas y subcuentas que componen el vigente Plan Contable General Revisado (PCGR), aumentando, creando, eliminando, modificando cuentas, a efectos de hacerlo acorde con los estándares internacionales de contabilidad (entiéndase NICs, NIIFs, etc).

Se trata de una versión voluminosa, (aproximadamente 224 páginas) que resulta de interés revisar.

El material puede ser descargado de la página web de la Dirección Nacional de Contabilidad Pública, ingresando a la opción que se muestra en el gráfico N° 1.

A continuación, aparece una nueva ventana en la que haciendo clic en la zona apropiada, se inicia la descarga del archivo (ver gráfico N° 2).

Los mayores cambios se han producido en las cuentas de balance; sin embargo, hay algunos aspectos a destacar en las cuentas de resultados.

- a) Cuentas del balance general

Gráfico N° 1



Gráfico N° 1



11 INVERSIONES AL VALOR RAZONABLE Y DISPONIBLES PARA LA VENTA

CONTENIDO

Incluye inversiones en instrumentos financieros cuya tenencia responde a la intención de obtener ganancias en el corto plazo (mantenidas para negociación), y las que han sido designadas específicamente como disponibles para la venta. Además, esta cuenta contiene los instrumentos financieros derivados, cuando son reconocidos en la fecha de contratación del instrumento.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 111 Inversiones al valor razonable.
- 112 Inversiones disponibles para la venta.
- 113 Activos financieros - compromiso de compra.

Esta cuenta ha sido creada con el propósito de registrar, para posteriormente, identificar de manera más rápida y apropiada las adquisiciones de valores que tienen una naturaleza corriente dentro de los activos de una empresa. Actualmente, tanto las adquisiciones Corrientes como no corrientes de este tipo de bienes, se anotan empleando la cuenta 31 Valores. Resultaba pertinente el reconocimiento de esta Cuenta, ya que en la práctica diaria, ciertas

Las cuentas de balance, luego de culminado el debate e intercambio de ideas en la fase de proyecto terminó como se muestra en el gráfico N° 3.

Gráfico N° 3

CUADRO DE CLASIFICACIÓN Cuentas del Balance General				
Cuentas del Activo			Cuentas del Pasivo	Cuentas del patrimonio
Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4	Elemento 5
10. Caja y bancos	20. Mercaderías	30. Inversiones mobiliarias	40. Tributos y aportes al sistema de pensiones y de salud por pagar	50. Capital
11. Inversiones al valor razonable y disponibles para la venta	21. Productos terminados	31. Inversiones inmobiliarias	41. Remuneraciones y participaciones por pagar	51. Acciones de inversión
12. Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	22. Subproductos, desechos y desperdicios	32. Activos adquiridos en arrendamiento financiero	42. Cuentas por pagar comerciales - Terceros	52. Capital adicional
13. Cuentas por cobrar comerciales - Relacionadas	23. Productos en proceso	33. Inmuebles, maquinaria y equipo	43. Cuentas por pagar comerciales - Relacionadas	53.
14. Cuentas por cobrar al personal, a los accionistas (socios), directores y gerentes	24. Materias primas para la venta	34. Intangibles	44. Cuentas por pagar a los accionistas, directores y gerentes	54.
15.	25. Materiales auxiliares, suministros y repuestos	35. Activos biológicos	45. Obligaciones financieras	55.
16. Cuentas por cobrar diversas Terceros	26. Envases y embalajes	36. Desvalorización de activo inmovilizado	46. Cuentas por pagar diversas - Terceros	56. Resultados no realizados
17. Cuentas por cobrar diversas Relacionadas	27. Activos no corrientes mantenidos para la venta	37. Activo diferido	47. Cuentas por pagar diversas - Relacionadas	57. Excedente de revaluación
18. Servicios y otros contratados por anticipado	28. Existencias por recibir	38. Otros activos	48. Provisiones	58. Reservas
19. Estimación de cuentas de cobranza dudosa	29. Desvalorización de existencias	39. Depreciación, amortización y agotamiento acumulados	49. Pasivo diferido	59. Resultados acumulados

b) Cuentas de ganancias y pérdidas

De igual modo, las cuentas de resultados que componen norma oficializada es la que aprecia en el gráfico N° 4.

A continuación, repasaremos algunas novedades contenidas en el nuevo plan contable.

a) Nueva cuenta 11 Inversiones al valor razonable y disponibles para la venta.

Gráfico N° 4

CUADRO DE CLASIFICACIÓN Cuentas de Ganancias y Pérdidas		
Cuentas de Gastos por naturaleza	Cuentas de Ingresos por naturaleza	Cuentas de Saldos por Intermediarios de Gestión y Determinación de los resultados del ejercicio
Elemento 6	Elemento 7	Elemento 8
60. Compras	70. Ventas	80. Margen comercial
61. Variación de existencias	71. Variación de la producción almacenada	81. Producción del ejercicio
62. Gastos de personal, directores y gerentes	72. Producción de activo inmovilizado	82. Valor agregado
63. Gastos por servicios prestados por terceros	73. Descuentos, rebajas y bonificaciones obtenidos	83. Excedente bruto (insuficiencia bruta) de explotación
64. Gastos por tributos	74. Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidos	84. Resultado de explotación
65. Otros gastos de gestión	75. Otros ingresos de gestión	85. Resultado antes de participaciones e impuestos
66. Pérdida por medición de activos no financieros al valor razonable	76. Ganancia por medición de activos no financieros al valor razonable	86.
67. Gastos financieros	77. Ingresos financieros	87. Participaciones de los trabajadores
68. Valuación y deterioro de activos y provisiones	78. Cargas cubiertas por provisiones	88. Impuesto a la renta
69. Costo de ventas	79. Cargas imputables a cuentas de costos y gastos	89. Determinación del resultado del ejercicio

contabilidades ya habían aperturado la cuenta 11 para los propósitos que el nuevo plan contable confirma.

b) Descomposición de la cuenta 12 en la nueva cuenta 13.

12 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERCEROS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan los derechos de cobro a terceros que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su objeto de negocio.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 121 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar.
- 122 Anticipos recibidos de clientes.
- 123 Letras por cobrar.
- 129 Cobranza dudosa.

13 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - RELACIONADAS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan los derechos de cobro a empresas relacionadas, que se derivan de las ventas de bienes y/o servicios que realiza la empresa en razón de su actividad económica.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 131 Facturas, boletas y otros comprobantes por cobrar.
- 132 Anticipos recibidos.
- 133 Letras por cobrar.
- 139 Cobranza dudosa.

Un aspecto que se repite a lo largo de varias cuentas de balance, es la descomposición de estas en otras, atendiendo a un criterio de vinculación (el PCGE utiliza el término más general "relacionadas"); así, aquellas operaciones comerciales o no, se codifican empleando cuentas distintas para así diferenciar las que se realizan entre entidades relacionadas de las que no lo son, esto permite una mejor vinculación de las cuentas con el balance general.

c) Nueva cuenta 18 Servicios y otros contratados por anticipado.

18 SERVICIOS Y OTROS CONTRATADOS POR ANTICIPADO

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan los servicios contratados a recibir en el futuro, o que habiendo sido recibidos, incluyen beneficios que se extienden más allá de un ejercicio económico, así como las primas pagadas por opciones financieras.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 181 Intereses.
- 182 Seguros.
- 183 Alquileres.
- 184 Primas pagadas por opciones.
- 185 Mantenimiento de activos inmovilizados.
- 189 Otros gastos contratados por anticipado.

Esta cuenta reemplaza a la cuenta 38 Cargas diferidas, lo cual es técnicamente correcto, ya que el dígito 3 es un indicador de una partida no corriente y las cargas diferidas son principalmente partidas corrientes.

d) Nueva cuenta, Activos corrientes disponibles para la venta.

En esta cuenta se anotarán los importes de inmuebles que han sido adquiridos para propósitos de venta.

27 ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

CONTENIDO

Agrupar los activos inmovilizados cuya recuperación se espera realizar, fundamentalmente, a través de su venta en lugar de su uso continuo. Las características que deben cumplir los activos son: que se encuentren disponibles en las condiciones actuales para su venta inmediata, sujeto a los términos usuales y habituales para la venta de estos activos, y su venta debe ser altamente probable.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 271 Inversiones inmobiliarias.
- 272 Inmuebles, maquinaria y equipo.
- 273 Intangibles.
- 274 Activos biológicos.

e) Nueva cuenta 30 Inversiones mobiliarias

En esta cuenta se registran los bienes que conformaban las partidas no corrientes de la cuenta 31 del Plan Contable General Revisado; esto es, aquellas inversiones en valores que implicaban una posesión estos, más allá de un ejercicio económico.

30 INVERSIONES MOBILIARIAS

CONTENIDO

Comprende los activos financieros (no derivados) cuyos cobros son de cuantía fija o determinable, sus vencimientos son fijos, y respecto de los cuales, la empresa tiene la intención, así como la capacidad, de conservarlos hasta su vencimiento, diferentes de:

- a) los que, en el momento de reconocimiento inicial, la entidad haya designado para contabilizar al valor razonable, con cambios en los resultados (negociables);
- b) los que la entidad haya designado como activos disponibles para la venta; y,
- c) los que cumplan con la definición de préstamos y partidas por cobrar.

Además, incluye los instrumentos financieros representativos de derecho patrimonial en otras empresas.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 301 Inversiones a ser mantenidas hasta el vencimiento.
- 302 Instrumentos financieros representativos de derecho patrimonial.
- 309 Desvalorización de inversiones mobiliarias.

f) Nuevo uso de una cuenta 31 Inversiones inmobiliarias

Comprende aquellas adquisiciones de bienes inmuebles que no son usadas por el propietario, sino que son mantenidas como una forma de proteger activos monetarios, ya que los bienes inmuebles muy difícilmente pierden valor con el paso del tiempo.

31 INVERSIONES INMOBILIARIAS

CONTENIDO

Incluye las propiedades (terrenos o edificaciones) cuya tenencia es mantenida (por el propietario o por el arrendatario que haya acordado un arrendamiento financiero), con el objeto de obtener rentas, aumentar el valor del capital o, ambos, en lugar de utilizar dichas propiedades para: a) la producción o suministro de bienes o servicios, o para fines administrativos; o, para, b) su venta en el curso normal de las operaciones.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 311 Terrenos.
- 312 Edificaciones.

g) Nuevo uso de una cuenta 32 Activos adquiridos en arrendamiento financiero

Aquellos bienes, sean muebles o inmuebles que forman parte de un arrendamiento financiero, serán contabilizados por parte del arrendatario con el empleo de esta cuenta.

32 ACTIVOS ADQUIRIDOS EN ARRENDAMIENTO FINANCIERO

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas en las que se registra el costo del activo que se adquiere bajo la modalidad de arrendamiento financiero.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

- 321 Inversiones inmobiliarias.
- 322 Inmuebles, maquinaria y equipo.

h) Nuevo uso de una cuenta 35 Activos biológicos

Finalmente, existe una cuenta que sirve de manera más apropiada para reflejar, mediante el uso de cuentas contables, la existencia de un activo biológico.

35 ACTIVOS BIOLÓGICOS

CONTENIDO

Agrupar a los animales vivos y las plantas que forman parte de una actividad agrícola, agropecuaria y piscícola, que

resultan de la gestión por parte de una entidad, de las transformaciones de los activos biológicos, ya sea para destinarlos a la venta, para dar lugar a productos agrícolas (activos realizables) o para convertirlos en otros activos biológicos diferentes.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS
351 Activos biológicos en producción.
352 Activos biológicos en desarrollo.

i) Nuevo uso de una cuenta 36 Desvalorización de activos inmovilizados

Esta es una cuenta de valuación que servirá para registrar el monto de aquellas partidas de activo que pierden valor, ya que todo profesional contable se encuentra obligado a adoptar las medidas pertinentes para identificar los activos que pierden valor.

36 DESVALORIZACIÓN DE ACTIVOS INMOVILIZADOS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas de medición de deterioro para inmuebles, maquinarias y equipo; activos intangibles; activos biológicos; e inversiones inmobiliarias; individualmente considerados o por grupos homogéneos.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

361 Inversiones inmobiliarias.
363 Inmuebles, maquinaria y equipo 364 Intangibles.
365 Activos biológicos.

j) Nueva cuenta 37 Activos diferidos

Esta cuenta, principalmente, está orientada a registrar los créditos por el Impuesto a la Renta diferido que surge cuando se confrontan los tratamientos contables con las disposiciones legales tributarias.

37 ACTIVOS DIFERIDOS

CONTENIDO

Incorpora los activos que se generan por diferencias temporales deducibles entre la base contable y la base tributaria, y por el derecho a compensar pérdidas tributarias en ejercicios posteriores. Asimismo, se incluyen en esta cuenta los intereses diferidos no devengados, contenidos en cuentas por pagar.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

371 Impuesto a la renta diferido.
372 Participaciones de los trabajadores diferidas.
373 Intereses diferido.

Determinación de la Participación Contable de los trabajadores y del Impuesto a la Renta del Ejercicio		
Utilidad antes de Parte Imp. a la Renta		65,782
Participación de los Trabajadores	5%	(3,289)
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		62,493
Impuesto a la Renta	30%	18,748

Determinación de la Participación Tributaria de los Trabajadores y de la Renta Neta Imponible del Ejercicio		
Utilidad antes de Parte Imp. a la Renta		65,782
Más: Diferencias Temporales		106,997
Utilidad antes de Particip. e Impuestos		172,779
Participación de los Trabajadores	5%	(8,639)
Utilidad antes de Impuesto a la Renta		164,140
Impuesto a la Renta	30%	49,242

k) Nuevo uso de una cuenta 38 Otros activos

Servirá para registrar aquellos otros activos que poseen un valor significativo pero que no son adquiridos para su USO O para la venta.

38 OTROS ACTIVOS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas en las que se registra el costo de adquisición de los bienes que no están destinados para la venta ni para el desarrollo de las actividades propias de la empresa, como es el caso de las obras de arte, las bibliotecas, las monedas conmemorativas, entre otros.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

381 Bienes de arte y cultura.
382 Diversos.

l) Descomposición de la cuenta 42 en la nueva cuenta 43

Por las mismas razones que se segmentó la cuenta 12 se procede con la cuenta 42.

42 CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan obligaciones que contrae la empresa derivada de la compra de bienes y servicios en operaciones objeto del negocio.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

421 Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar.
422 Anticipos a proveedores.
423 Letras por pagar.
424 Honorarios por pagar.

ll) Nueva cuenta 44 Cuentas por pagar a los accionistas, directores y gerentes

Creada para un fin específico, según lo indica el gráfico inferior.

44 CUENTAS POR PAGAR A LOS ACCIONISTAS, DIRECTORES Y GERENTES

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan las sumas adeudadas por la empresa a los accionistas (o socios), directores y gerentes.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

441 Accionistas (o socios).
442 Directores.
443 Gerentes.

m) Descomposición de la cuenta 46 en las cuentas 45, 46 y 47

La vigente cuenta 46 Cuentas por pagar diversas se divide en tres cuentas, la 45 Obligaciones financieras, a ser empleada en el registro de pasivos hacia bancos o instituciones financieras, la nueva cuenta 46 Cuentas por pagar diversas — terceros acumula los pasivos, que tienen su origen en operaciones no comerciales con entidades no relacionadas mientras que la 47 Cuentas por pagar diversas — relacionadas, registra los pasivos con relacionados, pero que se originan en operaciones diversas.

46 CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan cuentas por pagar a terceros, que contrae la entidad por transacciones distintas a las comerciales, tributarias, laborales y de financiamiento.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

461 Reclamaciones de terceros.
464 Pasivos por instrumentos financieros derivados.

465 Pasivos por compra de activo inmovilizado.
 466 Pasivos financieros – compromisos de venta.
 467 Depósitos recibidos en garantía.
 469 Otras cuentas por pagar diversas.

47 CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - RELACIONADAS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan obligaciones a favor de empresas relacionadas, que contrae la entidad por operaciones diferentes a las comerciales y a las obligaciones financieras.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

471 Préstamos.
 472 Costos de financiación.
 473 Anticipos recibidos.
 474 Regalías.
 475 Dividendos.
 477 Pasivo por compra de activo inmovilizado.
 479 Otras cuentas por pagar diversas.

La actual cuenta 47 Beneficios sociales de los trabajadores se ha convertido en una subcuenta de la 41 Remuneraciones y participaciones por pagar.

n) Nuevo uso de una cuenta 49 Pasivos diferidos

Así como existe una cuenta 38 para registrar los activos diferidos, existe su contraparte acreedora, la cuenta 49 Pasivos diferidos, la que servirá para anotar las futuras obligaciones tributarias, que se originan en el presente, pero que afectarán ejercicios futuros.

49 PASIVOS DIFERIDOS

CONTENIDO

Incluye los pasivos por impuestos que se generan por diferencias temporales gravables (imponibles) sin efecto tributario y en actualizaciones de valor. También contiene la participación de los trabajadores diferidas cuando se determina sobre la base de un resultado tributario. Asimismo, incorpora los intereses referidos a cuentas por cobrar que aun no han devengado.

NOMENCLATURA DE LAS DIVISIONARIAS

491 Impuesto a la renta diferido.
 492 Participaciones de los trabajadores diferidas.
 493 Intereses diferidos.

ñ) Nuevo uso de una cuenta 56 Resultados no realizados

Se empleará para dar cumplimiento a lo que ciertas normas contables como la NIC 39 Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición disponen; esto es, que los efectos en las variaciones de los instrumentos financieros, en algunas circunstancias no inciden en partidas de ganancias y pérdidas, sino en una cuenta patrimonial, esta es la que se empleará para dar cumplimiento a tales exigencias.

56 RESULTADOS NO REALIZADOS

CONTENIDO

Agrupar las subcuentas que representan las ganancias por diferencias de cambio originadas por las inversiones netas en una entidad extranjera, además de la ganancia o pérdida en la cobertura del flujo de efectivo, y las obtenidas en activos y pasivos financieros disponibles para la venta.

NOMENCLATURA DE LAS SUBCUENTAS

561 Diferencia en cambio de inversiones permanentes en entidades extranjeras.
 562 Instrumentos financieros – Cobertura de flujo de efectivo.
 563 Ganancia o pérdida en activos o pasivos financieros disponibles para la venta.

 (1) Ver el informe: "Contabilizando con el nuevo Plan Contable General Empresarial" correspondiente a la segunda quincena del mes de julio 2008, página B-5.

Fuente: Contadores & Empresas, 1ra. quincena de noviembre 2008.

Resumen Gerencial de las Normas Internacionales del Sector Público

Parte I

Autor C.P.C. Juan Francisco Alvarez Illanes(*)

1. Introducción

La preocupación de los organismos internacionales como el Organismo Mundial de Contabilidad y el Fondo Monetario Internacional (OMC y FMI), así como el mercado económico global, de uniformizar y armonizar la contabilidad a nivel mundial ha sido constante y permanente, de manera tal que el objetivo central ha sido darle un direccionamiento hacia la uniformidad de las normas y procedimientos de contabilidad pública y armonizar los distintos criterios.

opiniones sobre los diferentes aspectos de la contabilidad gubernamental, pero ante todo, promover la alta calidad de la información financiera. Ante esta preocupación nace un organismo internacional, Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), cuyo ámbito de aplicación es el sector público, así como el "IFAC" cuyo ámbito de aplicación es el sector gubernamental a través de su comité especializado y promueven las Normas Internacionales de Contabilidad NIC-SP, debido a la existencia de un vacío sustancial entre la uniformidad y los distintos criterios de tratamiento, contabilización, reconocimiento, medición y presentación de

la información financiera entre los distintos países.

Actualmente, el IFAC ha emitido 26 normas de las cuales sólo han oficializado el Consejo Normativo de Contabilidad o la Dirección General de Contabilidad.

Las NIC-SP aún no han sido concordadas con el Plan Contable Gubernamental, para ello se espera que el Consejo Normativo de Contabilidad esté abocado, a fin de encontrar los elementos del P.C.G.

2. ¿Qué es el IFAC?

La Federación Internacional de Contadores (IFAC) es la organización mundial para la profesión contable del sector público que trabaja con sus 163 miembros. Esta organización está presente en 119 países, promoviendo estándares de alta calidad, para la contabilidad pública a nivel mundial, y representan a 2.5 millones de contadores del S.R.

3. ¿Qué es el IPSAAB?

Es una junta técnica de la IFAC que ha reemplazado al Comité del Sector Público (PSC) formada para abordar a

través de una coordinadora mundial las necesidades de la contabilidad pública y, promover un programa dirigido a desarrollar las NIC-SP o IPSAS, inherentes a la información financiera del sector público.

Además de desarrollar las NIC-SP, ¿qué otros aspectos promueve el IPSAAB?

- Analizar y evaluar las necesidades probables de información financiera requeridos por los usuarios.

- Promover las bases contables que podrían adaptarse para satisfacer las necesidades de información.

- Analizar con mayor profundidad los elementos de los EEF. bajo las distintas bases de contabilidad: base de devengado o base de efectivo o realizable.

- Investigar ¿qué otras transacciones, recursos y obligaciones deberían identificarse como parte del gobierno y su incidencia en la información financiera?

4. Importancia del programa de desarrollo de las NIC-SP

Los gobiernos a nivel mundial mueven ingentes cantidades de recursos financieros a través de la recaudación de impuestos y otros ingresos, así como a la percepción de préstamos internos y externos, transferencias y otros, controlan, consumen y/o redistribuyen recursos importantes hacia programas sociales y proyectos de inversión cuyos resultados e impacto muchas veces no son medidos. Producto de ello existe una gran preocupación de cómo medir y controlar esos resultados, de cómo redireccionar hacia el bienestar económico y social y complementariamente al éxito de los planes de desarrollo.

En tal sentido, el programa de desarrollo fue establecido como respuesta a la preocupación de la variabilidad de generación de la información financiera en los distintos países, así como la calidad de la misma base de la medición de resultados; cuya consistencia, confiabilidad y razonabilidad condiciona muchas veces el éxito de los objetivos estratégicos de los países.

5. Concepto de las NIC-SP

Es el conjunto de normas o disposiciones de carácter mundial, cuyo propósito es uniformizar y armonizar los criterios de aplicación en la contabilidad pública, los métodos, procedimientos, las políticas y las prácticas contables a nivel internacional, así como promover la uniformidad en el reconocimiento, medición o valuación y presentación de la información financiera a través de los EE.FF. y la forma como debe ser revelada sea confiable, razonable, comprensible, transparente y comparable con los EE.FF. de otros países y pueda promover que las entidades del sector público tomen decisiones financieras sanas.

6. Objetivos

- Contribuir a la elaboración y adopción de principios de contabilidad que sean apropiados, equilibrados y comparables internacionalmente.

- Promover la armonización de las prácticas contables a nivel internacional.

- Promover el desarrollo de políticas contables a nivel nacional e internacional. Orientar la aplicación de los criterios a utilizar sobre hechos económicos y transacciones realizadas por la entidad desde el punto de vista de:

- Reconocimiento.
- Medición.
- Revelación.

NIC-SP VÍGENTES APROBADOS POR EL IFAC Y RECONOCIDOS EN EL PAÍS			
NIC-5P N°	Denominación	Resolución de aprobación	Concord. NIC/NIF
01	Presentación de Estados Financieros	CNC N° 029-02-EF/93.01	1
02	Estado de Flujos de Efectivo	CNC N° 029-02-EF/93.01	7
03	Superávit o Déficit neto del ejercicio errores sustanciales y cambio las políticas contables	CNC N° 029-02-EF/93.01	8
04	Efecto de las variaciones en el tipo de cambio	CNC N° 029-02-EF/93.01	21
05	Costos de endeudamiento	CNC N° 029-02-EF/93.01	23
06	Estados financieros consolidados y tratamiento contable de las entidades controladas	Pendiente de oficializac.	27
07	Tratamiento contable de las inversiones en empresas asociadas	Pendiente de oficializac.	28
08	Presentación de información financiera sobre las participaciones en asociaciones en participación	CNC N° 029-02-EF/93.01	31
09	Ingresos provenientes de transacciones de intercambio	CNC N° 029-02-EF/93.01	18
10	Presentación de información financiera en una economía hiperinflacionaria	CNC N° 029-02-EF/93.01	29
11	Contratos de construcción	Pendiente de oficializac.	11
12	Existencias	CNC N° 029-02-EF/93.01	2
13	Contratos de arrendamiento	CNC N° 029-02-EF/93.01	17
14	Sucesos posteriores a a fecha de balance general	CNC N° 029-02-EF/93.01	10
15	Instrumentos Financieros: reveleación y presentación	CNC N° 029-02-EF/93.01	32
16	Inversión Inmobiliaria	CNC N° 029-02-EF/93.01	40
17	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	CNC N° 029-02-EF/93.01	16
18	Presentación de información por segmentos	RD. N° 001-2006-EF/93.01	14
19	Provisiones, pasivos y activos contingentes	RD. N° 001-2006-EF/93.01	37
20	Revelaciones sobre partes relacionadas	RD. N° 001-2006-EF/93.01	24
21	Deterioro de activos no generadores de efectivo	RD. N° 001-2006-EF/93.01	36
22	Revelación de información financiera del gobierno central	Pendiente de oficializac.	
23	Ingresos por transacciones sin contra prestaciones	Pendiente de oficializac.	
24	Presentación de información presupuestaria en los EE.FF.	Pendiente de oficializac.	
25	Beneficios a los empleados	Pendiente de oficializac.	19
26	Deterioro de activos generadores de efectivo	Pendiente de oficializac.	36
*S/N	Información financiera sobre la base contable de efectivo	Pendiente de oficializac.	
	25 Normas baja el principio de lo devengado		
	02 Norma bajo el principio de lo realizado	(efectivo de caja y estado de flujos de efectivo NIC-SP 2)	

- Orientar a los usuarios de los estados financieros a interpretar la información patrimonial y presupuestaria.

7. Finalidad de las NIC-SP

- Armonizar la aplicación de las normas de contabilidad a nivel internacional que deben ser aplicados por los contadores en forma obligatoria a fin de generar información:

- Confiable,
- Razonable,
- Transparente, y
- Comparable internacionalmente (planes de cuenta).

- El establecimiento de prácticas de información financiera adecuada.

- Consistencia en la aplicación de dichas prácticas.

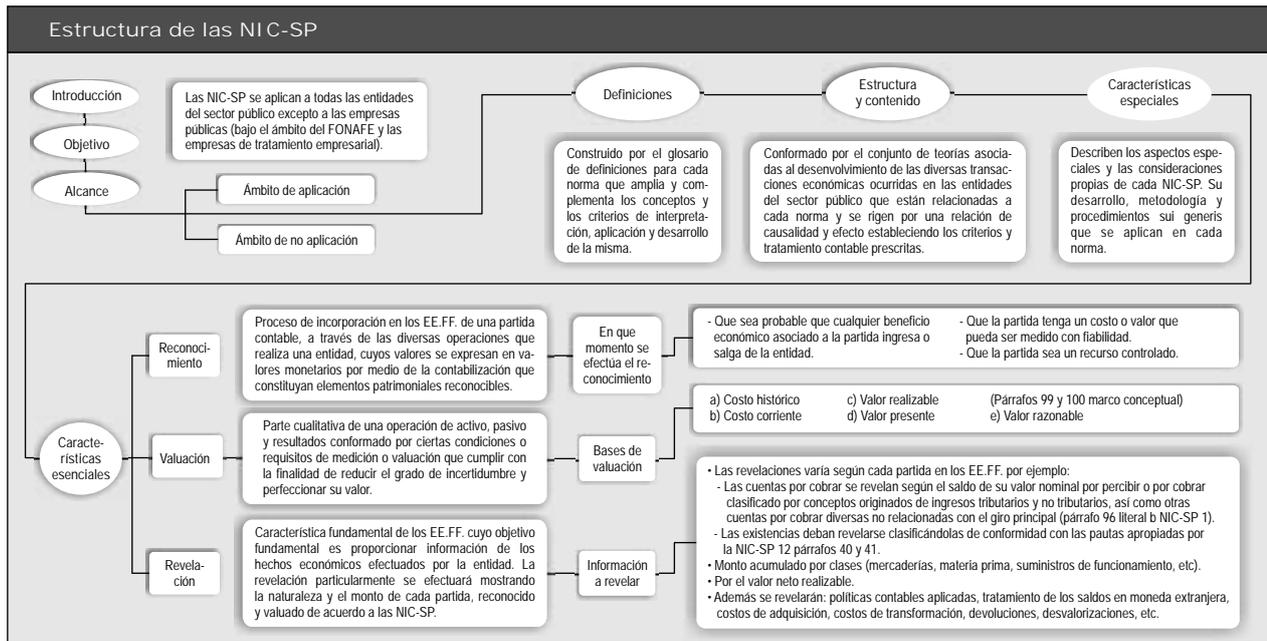
- Uniformizar el lenguaje contable y financiero común.

- Reforzar el marco teórico gubernamental.

NIC-SP 1: Presentación de Estados Financieros

A. Concepto

Es el conjunto de estados financieros mediante el cual se representa la situación económica y financiera de la entidad, así como de sus flujos de efectivo en forma estructurada, obtenida de las transacciones u operaciones corrientes y de inversión durante un periodo determinado bajo normas y



principios de contabilidad.

B. Propósito de la norma

Establece las consideraciones generales para la presentación de los EE.FF. y la guía para la estructura de dichos EE.FF., así como los requisitos mínimos para su contenido en el marco del sistema de contabilidad.

C. Objetivo

Establecer las bases de presentación de los EE.FF. con propósitos de información general, con la finalidad de asegurar la comparabilidad de los mismos durante varios ejercicios.

D. Componentes de los EE.FF.

El párrafo 19 de la NIC-SP 1 señala que un conjunto completo de EE.FF. Consta de los siguientes componentes:

- a) Un estado de situación financiera (Balance General).
- b) Un estado de rendimiento financiero (Estado de gestión).
- c) Un estado de cambios en los activos netos/patrimonio neto.
- d) Un estado de flujos de efectivo.
- e) Políticas contables y notas explicativas.

Contenido

- Objetivo
- Alcance
- Finalidad de los EE.FF.
- Responsabilidad de su emisión
- Componentes de los EE.FF.
- Estructura y contenido de cada estado financiero
- Consideraciones generales relacionadas con los EE.FF.
- Presunción razonable
- Políticas contables y revelación
- Entidad en marcha
- Uniformidad en la presentación
- Importancia relativa y agrupación de datos
- Compensación
- Información comparativa
- Notas y anexos

NIC-SP 2: Estado de Flujos de Efectivo

A. Concepto

Es un estado financiero que muestra la generación de efectivo o equivalente de efectivo durante el ejercicio, identificando el tipo de ingresos tributarios, no tributarios, transferencias corrientes y de capital recibidos y otros ingresos, así como los gastos corrientes operativos, de inversión y otros, clasificándolos sistemáticamente en actividades de operación, inversión o financiamiento.

B. Propósito de la norma

Señalar la forma en que la entidad ha recaudado el efectivo y la forma en que ha sido utilizado requiriendo el suministro de información sobre los cambios en efectivo y sus

equivalentes durante el periodo derivado de actividades de operación, inversión y financiamiento, denotando la habilidad de la gerencia para generar dicho efectivo.

C. Objetivo

Identificar las fuentes de ingresos de efectivo ejecutados o realizados durante el ejercicio a través de las distintas fuentes de financiamiento clasificados en actividades, así como los gastos o aplicaciones en efectivo realizados durante el ejercicio (gastos de operación, inversión y financiamiento) y el saldo de efectivo o equivalente de efectivo generado a la fecha de presentación los EE.FF.

Contenido

- Objetivo
- Alcance
- Presentación y formas de presentación
 - Actividades de operación
 - Actividades de inversión
 - Actividades de financiamiento
- Información sobre los flujos generados por actividades
- Flujos de efectivo en moneda extranjera
- Partidas extraordinarias, intereses y dividendos
- Inversiones en entidades Controladas
- Operaciones no monetarias
- Estructura del estado de flujos de efectivo
- Métodos de presentación
- Otras informaciones a revelar

NIC-SP 3: Superávit o Déficit Neto del ejercicio, errores sustanciales y cambios en las políticas contables

A. Superávit neto o déficit del periodo

La norma promueve que para la determinación de los resultados del ejercicio (superávit o déficit) se debe incluir todos los ingresos y gastos ordinarios, distinguiendo en forma separada de los ingresos y gastos extraordinarios a menos que otra NIC-SP disponga lo contrario.

B. Errores fundamentales

Son los errores de contabilidad cometidos durante el ejercicio pasado o presente que, habiendo sido descubiertos en el periodo corriente, resulten de una importancia tal que hacen que los EE.FF. no puedan ser considerados fidedignos tal como fueron emitidos en su momentos para lo cual es necesario corregirlos bajo la premisa de dos métodos: tratamiento de referencia y/o tratamiento alternativo permitido.

C. Cambios en las estimaciones contables

Como resultado de las incertidumbres inherentes a las

actividades de la entidad muchas de las partidas de los EE.FF. no pueden ser medidos con precisión, sino sólo a través de estimaciones (depreciaciones, provisiones de cobranza dudosa, para desvalorización de existencias, amortizaciones, etc.).

Por lo tanto, la entidad al hacer dichos cambios, debe medir la trascendencia e incidencia en los EE.FF. cuyo efecto debe ser incluido en el estado de resultados de periodo.

D. Cambios en las políticas contables

Las políticas contables son los lineamientos de acción que aplica una entidad durante el proceso de contabilidad, así como en la generación de información financiera y está constituida por los principios, bases, métodos, convenciones, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la preparación y presentación de sus EE.FF.

Por lo tanto, la presente norma sugiere que las políticas contables deben ser constantes y permanentes durante intervalos de tiempo suficientes para poder comparar EE.FF. e identificar tendencias en la situación financiera, en los resultados y en los flujos de efectivo, a menos que se puedan realizar cambios sólo por mandato normativo obligatorio o cuando la gerencia sugiera el cambio por motivos de conveniencia de la entidad y generar información más apropiada y fiable.

E. Propósito de la norma

Especifica el tratamiento contable para los cambios en las estimaciones contables, cambios en las políticas contables y la corrección de errores fundamentales, definiendo las partidas extraordinarias y ordinarias que requiere la revelación separada de ciertos rubros en los EE.FF.

F. Objetivo

Promueve el tratamiento contable para los cambios en las estimaciones de contabilidad, los cambios en las políticas de contabilidad y la corrección de los errores fundamentales a través de dos métodos: tratamiento de referencia, en el que la corrección de errores de ejercicios anteriores debe ajustarse contra los saldos de los resultados acumulados (Cuenta 59), tratamiento alternativo permitido que considera que el importe de la corrección de errores del ejercicio o de ejercicios anteriores debe ser ajustado dentro del periodo contable a cuentas de resultados del ejercicio.

G. Contenido

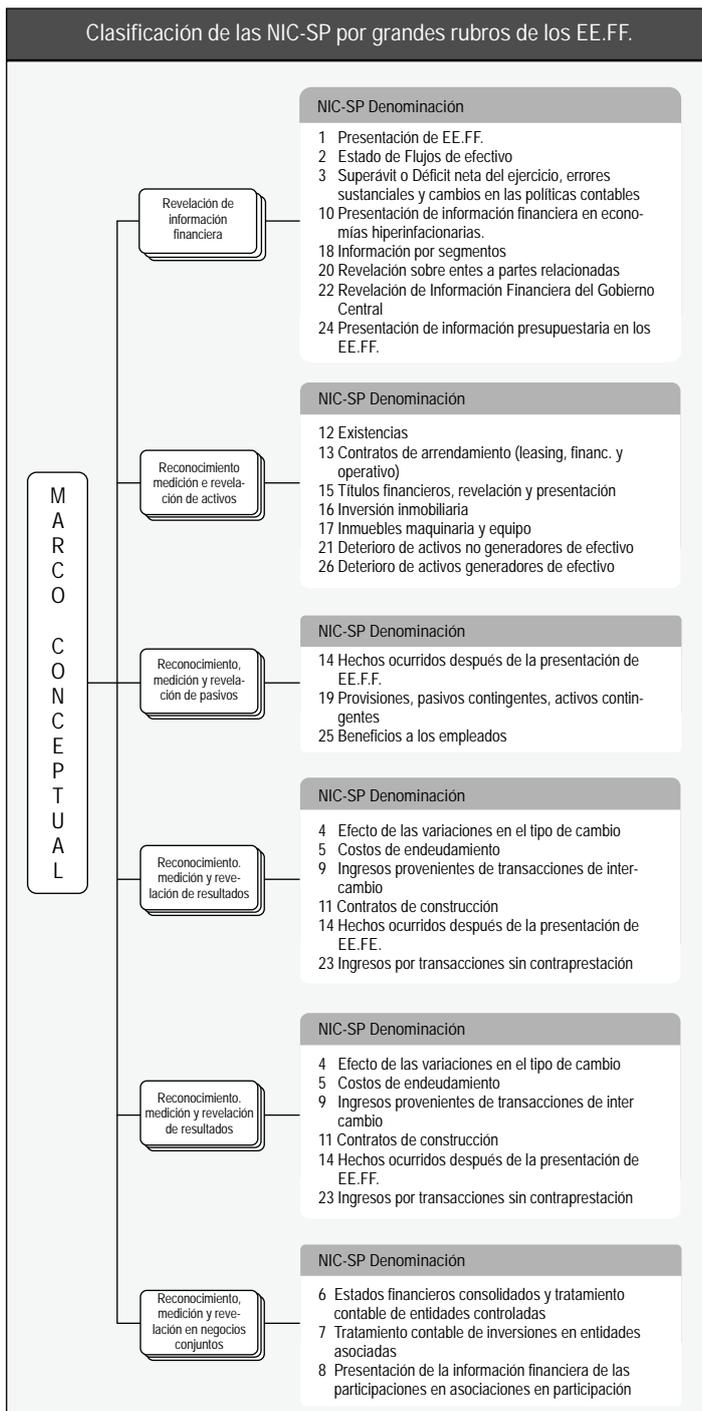
- Objetivo
- Alcance
- Resultado neto, ahorro o desahorro del periodo (déficit o superávit)
 - Partidas ordinarias o extraordinarias
 - Estimaciones contables, cambios en las estimaciones
 - Errores fundamentales
 - Métodos de corrección: tratamiento referencial o tratamiento alternativo permitido.
 - Cambios en las políticas contables.

NIC-SP 4: Efecto de las variaciones en el tipo de cambio

A. Aspectos generales

En las entidades del sector público durante el ejercicio fiscal se desarrollan todo tipo de operaciones, alguna de las cuales se realizan en moneda extranjera o puedan tener transacciones en el extranjero, por tanto dichas operaciones deben ser expresadas en moneda nacional habitualmente utilizadas por la entidad. Por ello, surgen preguntas como ¿Qué tipo de cambio se debe utilizar, compra o venta? ¿Qué puede hacer con las variaciones en el tipo de cambio? Y ¿Cómo proceder para su reconocimiento?, etc.

Clasificación de las NIC-SP por grandes rubros de los EE.FF.



B. Propósito

La presente norma se ocupa tanto de la presentación de los ingresos y gastos provenientes de operaciones realizadas en el extranjero. Producto de ello surge una diferencia, la misma que debe ser reconocida como ingreso o gasto del ejercicio; por lo que la norma prescribe el tratamiento correspondiente.

C. Objetivo

Promover la contabilización adecuada de algunas operaciones realizadas en moneda extranjera y determinar el tipo de cambio a utilizar, así como su reconocimiento inicial y final, su revelación y presentación de los saldos finales en los EE.FF. y sus efectos por la diferencia de cambio en el estado de resultados.

Contenido	
• Objetivo	- Inversión en entidades extranjeras
• Alcance	• Tipo de cambio a utilizar
• Transacciones en moneda extranjera	• EE.FF. de operaciones en el extranjero
- Reconocimiento inicial	• Información a revelar
- Reconocimiento en EE.FF. posteriores	• Presentación y exposición

NIC-SP 5: Costos de Financiamiento

A. Financiamiento o Endeudamiento Público

Es el proceso a través del cual una entidad pública obtiene recursos financieros mediante operaciones de crédito, con la finalidad de solventar sus necesidades financieras temporales, bajo cualquier modalidad de financiamiento sujeto a reembolso.

B. Propósito

Promover la aplicación correcta y adecuada de los costos por intereses generados en préstamos realizados por las entidades del sector público, así como su reconocimiento inicial y final, inicio de la capitalización, suspensión de la capitalización, fin de capitalización, información a revelar, etc.

C. Objetivo

Prescribe el tratamiento contable de los costos de financiamiento por endeudamiento público que realizan las entidades del Estado y los requerimientos para que dichos costos se consideren como gastos o se capitalicen, basándose en el tratamiento alternativo permitido, tomando en consideración que dicha capitalización sea atribuible directamente a la adquisición, construcción o producción de un activo.

Contenido	
• Objetivo	• Costos por intereses susceptibles de capitalización
• Alcance	• Inicio de la capitalización
• Costos por intereses	• Suspensión de la capitalización
• Tratamiento referencial	• Fin de capitalización
• Tratamiento alternativo permitido	• Información a revelar
• Reconocimiento	

NIC-SP 6: Estados Financieros Consolidados y registro de entidades controladas

A. Concepto

Son aquellos EE.FF. que presentan la situación financiera, los resultados de sus operaciones, los cambios en el patrimonio, así como sus flujos de efectivo de la empresa o entidad matriz o asociada y sus subordinadas o controladas como si fueran los de un solo ente económico. Para tal efecto, la consolidación de los EE.FF. de la matriz y la entidad controlada deben preparar EE.FF. a una misma fecha bajo los mismos criterios y métodos contables.

B. Propósito

La presente norma requiere que todas las entidades controladoras preparen EE.FF. consolidados en el que se revelen que las partidas de los EE.FF. se consoliden rubro por rubro eliminando las operaciones recíprocas entre entidades controladas.

La norma también contiene una discusión detallada del concepto de control, tal como se aplica en el sector público y una guía para determinar si el control existe para fines de información financiera.

C. Objetivo

Esta norma debe ser aplicada en la preparación y presentación de EE.FF. consolidados de las inversiones en entidades controladas subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas o en los EE.FF. separados de una controladora, de un participante en un negocio conjunto o de un inversor, estableciendo los procedimientos de consolidación así como la eliminación de los saldos de las transacciones, ingresos y

gastos intergrupo, información a revelar, etc.

Contenido	
• Objetivo	• Contabilización de las entidades controladas dentro de los EE.FF. de la controladora
• Alcance	• Consolidación de EE.FF.
• Establecimiento del control sobre Otra entidad para fines de presentación de información financiera	• Presentación de EE.FF. consolidados
• Operaciones de consolidación	• Información a revelar

NIC-SP 7: Tratamiento Contable de las inversiones en entidades asociadas

A. Aspectos generales

Durante muchos años, algunas entidades del sector público del gobierno central, gobiernos regionales, gobiernos locales, universidades y otros organismos descentralizados vienen invirtiendo los excedentes de recursos financieros sea por cuestiones estratégicas o generar mayores recursos propios, en actividades de tipo empresarial o en entidades asociadas bajo la forma de inversiones.

Por lo tanto, las inversiones son activos financieros cuya tenencia mantiene una entidad destinados a realizar negocios conjuntos a través de la adquisición de acciones o participaciones, con el propósito de incrementar la riqueza y/o generar mayores recursos o impulsar actividades productivas.

Para tal efecto, se promueve una NIC-SP que establezca los lineamientos para su tratamiento contable.

B. Entidades asociadas

Entidad económica o entidad asociada es la organización sobre la que el inversionista (el estado o cualquier entidad pública) ejerce influencia notable o significativa en su gestión sin llegar al dominio de la empresa o entidad asociada y cuenta con el control mancomunado de ella (poder para dirigir políticas financieras y de operación. Por tanto, no se considera filial ni asociación en participación).

C. Propósito

Esta norma es aplicable en la contabilización por parte de una entidad pública que posee inversiones en entidades asociadas bajo la forma de negocios conjuntos, que no cumplen las condiciones para ser consideradas dependientes de la entidad principal que posee la inversión, pero que ésta ejerce influencia significativa. Por tanto, la norma prescribe la uniformidad del tratamiento correcto de la contabilidad de las inversiones realizadas en otra entidad o empresa asociada.

D. Objetivo

La presente norma proporciona la base para el tratamiento contable de la participación de la entidad en negocios conjuntos bajo la forma de entidades asociadas, es decir, la inversión efectuada a otras entidades o empresas públicas le confiere a la entidad los riesgos y retribuciones que se generen de tal inversión. Por lo tanto, la contabilización se podrá realizar bajo dos métodos: método del costo o método de participación patrimonial.

Contenido	
• Objetivo	patrimoniales
• Alcance	• Reconocimiento de los superávit recibidos
• Reconocimiento de las inversiones	• EE.FF. consolidados
• Inicial	• EE.FF. del inversionista
• Final	• Aplicación del método patrimonial
• Registro de la inversión	• Pérdida por desvalorización
• Método del costo	• Contingencias
• Método del costo	• Revelaciones
• Reconocimiento de las variaciones	

(*) Asesor y consultor de Gobiernos Regionales y Locales, Asesor de Sociedades de Auditoría Externa, Conferencista a Nivel Nacional.

Fuente: Actualidad Gubernamental, octubre 2008.

NUEVO RÉGIMEN DE FACILIDADES DE PAGO PARA LAS DEUDAS NO TRIBUTARIAS MANTENIDAS CON ESSALUD

Mediante la Ley N° 26790, Ley de Modernización de a Seguridad Social en Salud, se estableció que los afiliados regulares no dejarán de recibir las prestaciones que les correspondan por la falta de pago oportuno de los aportes por parte de sus empleadores. En tales casos, EsSalud deberá prestar la atención debida, con cargo a repetir contra la entidad empleadora que no realizó dichos aportes de manera oportuna.

Ante tal situación, muchas entidades empleadoras han generado e incrementado deudas con EsSalud, las cuales —en muchos casos— se han hecho impagables debido a su cuantía y al hecho de que la única modalidad de pago aceptada, por regla general, es el pago en efectivo.

Sin embargo, tal y como señala el numeral 14.4 del artículo 14 de la Ley N° 27056 —Ley de Creación del Seguro Social de Salud— en casos excepcionales y debidamente justificados se podrán adoptar modalidades de extinción de obligaciones distintas del pago en efectivo. Asimismo, según el numeral 14.5 subsiguiente, la extinción de las obligaciones podrá ser con bienes o servicios, siempre que dichas modalidades sean aprobadas por el consejo directivo.

En este marco normativo, con el fin de incrementar el cobro de las deudas por dicho concepto, así como disminuir el pasivo existente en la cuentas por cobrar de EsSalud, recientemente se ha publicado en el diario oficial El Peruano el Acuerdo N° 51-14-ESSALUD-2008, dispositivo mediante el cual el Consejo Directivo de EsSalud aprobó el Reglamento del Régimen de Facilidades de Pago y/o Canje de Deuda con bienes o servicios, aplicable a las deudas no tributarias de naturaleza pública por concepto de reembolso de prestaciones otorgadas a trabajadores y/o derechohabientes de las entidades empleadoras que se encuentren en mora.

1. Ámbito de aplicación

Las deudas materia de acogimiento son las contraídas por concepto de prestaciones asistenciales y/o económicas otorgadas a trabajadores y/o derechohabientes de entidades empleadoras morosas en el pago de las contribuciones al Seguro Regular de Salud, Seguro de Salud Agrario y al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo; sin importar el estado en el que se encuentren dichas deudas —sea en cobranza coactiva, cobranza pre-coactiva, en facilidad de pago, Indecopi, reclamación, apelación, demanda contencioso administrativa— y sin distinción del periodo de la obligación.

No podrán acogerse al presente régimen las personas naturales con sentencia condenatoria consentida o ejecutoriada —vigente— por delito tributario, tampoco las empresas ni entidades cuyos representantes, actuando en calidad de tales, tengan sentencia condenatoria vigente por delito tributario.

Los deudores deberán acoger la deuda por el importe total de cada documento de cobranza, dicho monto será clasificado dentro de los rangos que señala la norma (ver tabla N° 1). Sobre la base de dicha clasificación, el deudor accederá a los beneficios de las modalidades establecidas para cada rango o categoría.

La deuda menor o igual al 10% de una UIT, deberá ser cancelada al contado. Asimismo, la aprobación de la solicitud de acogimiento extingue el 50% de las costas y/o gastos procesales de las deudas contenidas en los documentos de cobranza, es decir, los gastos administrativos que haya causado la deuda en el procedimiento coactivo, de ser el caso.

2. Modalidades de pago

Las modalidades de pago establecidas por este régimen

son tres:

1. Pago al contado

Esta modalidad de pago es de carácter obligatorio para las empresas en liquidación que opten por el presente régimen.

La deuda materia de acogimiento que opte por esta modalidad gozará de los siguientes beneficios:

a) La extinción del 20% de intereses generados hasta la aprobación de solicitud al régimen.

b) Las deudas materia de acogimiento que comprendan periodos anteriores a diciembre de 1998, se les aplicará adicionalmente un descuento sobre el capital de 5%.

c) El deudor que se acoja a la presente modalidad deberá abonar el pago al contado de la siguiente manera:

Del 1° al 2° rango:

i) Se realizará el pago del 50% del monto de la deuda actualizada luego de las deducciones, dentro de los diez (10) primeros días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud.

ii) El 50% restante se deberá abonar el último día hábil del mes siguiente de aprobada la solicitud de acogimiento al régimen.

Del 3° al 5° rango:

Se realizará el pago del 30% de la deuda actualizada luego de las deducciones, dentro de los diez (10) primeros días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud.

El 70% restante se cancelará en dos armadas dentro del plazo dos meses, en fechas que EsSalud señalará al momento de aprobar la solicitud.

El monto de las armadas no podrá ser inferior a S/. 150.00. En el caso de que la deuda, luego de someterse a los beneficios establecidos para la presente modalidad, sea inferior o igual al 10% de una (1) UIT, el pago se deberá realizar en una sola armada y al contado.

Las municipalidades se encuentran exceptuadas de las disposiciones anteriores y podrán cancelar sus deudas por aportaciones anteriores al 31 de diciembre del 2002 hasta en tres armadas y sin importar el importe de estas.

2. Pago fraccionado

La deuda materia de acogimiento que opte por la presente modalidad gozará de los siguientes beneficios:

a) La deuda se actualizará con la tasa de interés establecida para deudas no tributarias, aprobada por el Acuerdo de Consejo Directivo N° 51-18-ESSALUD-99⁽¹⁾.

b) La deuda actualizada será objeto de una rebaja en el monto de los intereses equivalente al 10%.

c) Se deberá realizar el pago de una cuota inicial dentro de los primeros diez (10) días hábiles desde la presentación de la solicitud. El importe de la cuota inicial dependerá del rango de la deuda materia de acogimiento. Así, para las deudas que se encuentren dentro de los rangos 1° y 2° será de 10%, y para las pertenecientes a los rangos 3°, 4° y 5° será de 5%.

El pago de la primera armada deberá ser por un monto mínimo de S/. 150.00.

d) El resto de la deuda se cancelará en cuotas, las cuales serán mensuales y vencerán el último día hábil de cada mes. El importe de dichas cuotas no podrá ser menor a S/. 150.00.

e) El número de cuotas podrá ser de tres (3) hasta sesenta (60), el máximo del número de cuotas se establecerá de acuerdo al rango de la deuda materia de acogimiento.

El pago de la primera cuota deberá ser por un monto mínimo de S/. 150.00.

La tasa de interés aplicable a las cuotas, se fijará de acuerdo al número de meses en que se decida fraccionar el

restante de la deuda materia de acogimiento luego del pago de la cuota inicial, y de acuerdo a la tabla N° 2.

La Tasa de Interés Moratorio (TIM) a la que hace referencia la anterior tabla es la establecida para las deudas no tributarias mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 51-18-ESSALUD- 99. Este interés se calculará de manera diaria, para lo cual la tasa de interés aplicable se dividirá entre treinta (30).

El pago de las cuotas mensuales o armadas incluye el monto de amortización y el interés descrito en los párrafos anteriores. Dicho pago se imputará, en primer lugar, al interés y luego a la amortización.

En este caso, las municipalidades también se encuentran. Dichas entidades podrán fraccionar su deuda hasta por sesenta (60) meses, sin importar el importe de las cuotas.

3. Pago con bienes o servicios

La deuda materia de acogimiento que opte por la presente modalidad gozará de los siguientes beneficios:

a) Al igual que en la anterior modalidad de pago, la deuda materia de acogimiento se actualizará de acuerdo a la tasa de interés aplicable para deudas de naturaleza no tributaria, aprobada mediante Acuerdo de Consejo Directivo N° 51-18-ESSALUD-99.

b) La deuda ya actualizada será objeto de una rebaja en el monto de la deuda por intereses de 5%.

c) Se deberá cancelar en efectivo una cuota inicial establecida de acuerdo a los rangos establecidos. Para las deudas del 1° y 2° rango la cuota inicial en efectivo será de 25% del monto de la deuda materia de acogimiento, para el caso del 3°, 4° y 5° rango el monto de la cuota inicial será de 15%.

Esta cuota inicial deberá ser cancelada dentro de los primeros diez (10) días hábiles, contados desde el momento en que se presenta la solicitud.

d) El saldo restante se cancelará en bienes y servicios.

e) Dicho saldo podrá ser cancelado en una o varias armadas, de acuerdo al tipo de bienes ofrecidos. El número de armadas no podrá ser mayor a cuarenta y ocho (48) meses, y se establecerá de acuerdo al rango de la deuda materia de acogimiento, de esta manera, para el caso del 1 y 2° rango las armadas podrán ser establecidas hasta por 24 meses y en el caso del 3°, 4° y 5° rango no podrá ser mayor de 48 meses.

La entrega de cada una de estas armadas no podrá contener un valor menor a Si. 1 50.00. Por otro lado, la cuota mínima tampoco podrá ser menor a dicho monto.

La tasa de interés aplicable a las armadas se fijará de acuerdo al número de meses en que se decida fraccionar el restante de la deuda materia de acogimiento luego del pago de la cuota inicial, y de acuerdo a la tabla N° 3.

La Tasa de Interés Moratorio (TIM) a la que hace referencia la anterior tabla, es la misma que la establecida para el caso del pago fraccionado.

Recibida la resolución aprobatoria, y dentro de los diez (10) primeros días hábiles, el deudor deberá apersonarse ante la institución a fin de coordinar, suscribir el contrato y/o poner a disposición del área competente los bienes o servicios materia de la resolución. Vencido este plazo se perderá automáticamente el derecho de canje de la deuda; sin embargo el área competente podrá otorgar un plazo adicional de cinco (5) días hábiles.

A efectos de la conformidad de la transferencia de bienes o prestación de servicios el área correspondiente deberá emitir un informe señalando el importe de los bienes o servicios entregados o prestados. En caso de tratarse de bienes sujetos a inscripción en Registros Públicos o a alguna formalidad, la conformidad se entregará luego de la inscripción de la transferencia a nombre de EsSalud, o del cumplimiento de la formalidad exigida.

Tabla N° 1				
Rango de la deuda materia de acogimiento				
1°	2°	3°	4°	5°
Más del 10% de 1 UIT a 3 UIT	Más de 3 UIT a 30 UIT	Más de 30 UIT a 150 UIT	Más de 150 UIT a 300 UIT	Más de 300 UIT

Tabla N° 2	
Tasa de Interés - Pago Fraccionado	
Número de cuotas otorgadas	% de interés aplicable
Hasta 12 meses	60 de TIM
Hasta 24 meses	70 de TIM
Hasta 36 meses	80 de TIM
Hasta 48 meses	90 de TIM
Hasta 60 meses	100 de TIM

En caso de que el monto de valoración del bien o servicio sea menor al monto de la deuda materia de acogimiento, la diferencia se deberá cancelar al contado o fraccionadamente; de no efectuarse tal pago se entenderá que se ha realizado un pago parcial, por lo que se le aplicará la tasa de interés correspondiente. En caso de que el monto de a valoración sea mayor a la deuda acogida, se compensará la diferencia con alguna deuda de igual naturaleza, considerando el monto establecido en la resolución aprobatoria.

3. Contenido de la solicitud de acogimiento

La solicitud de acogimiento deberá contener los siguientes datos⁽²⁾:

- Número de RUC o documento nacional de identidad.
- Nombre y apellidos, denominación o razón social de la entidad empleadora.
- Firma del deudor o representante legal.
- Modalidad de pago de la deuda.

- Pago fraccionado, indicar el número de cuotas que se solicita.

- Canje de deuda por bienes o servicios, indicar el número de armadas de la entrega del bien o servicio propuesto, así como:

- a) Relación de bienes y servicios.
- b) Cantidad.
- c) Valorización de bien o servicio.
- d) Niveles de stock.
- e) Características y calidad del bien o servicio.
- f) Especificaciones técnicas.

Los deudores podrán, previamente, solicitar información respecto de las condiciones, características y demás detalles de los bienes o servicios que EsSalud requiera según el Plan Anual de Adquisiciones y Contrataciones.

- Información de la deuda materia del acogimiento:
 - a) Número de Resolución o documento de cobranza y copia de estos.
 - b) Período de la Deuda Materia de Acogimiento (DMA); dicho dato corresponde al momento en que se produjo la contingencia, en caso de que el documento de cobranza incluya varios meses, se deberá considerar el mes más antiguo.
 - c) Estado de la deuda.
 - d) El monto de la DMA.
 - e) La deuda actualizada hasta el momento de presentación de la solicitud.
 - f) Si la deuda se encuentra impugnada, se deberá adjuntar copia del cargo de recepción del escrito de desistimiento.
 - g) Si la deuda proviene de una facilidad de pago otorgada anteriormente, se deberá adjuntar escrito de desistimiento de dicha facilidad.

Adicionalmente, en caso de solicitud de canje de deuda

con bienes o servicios, se deberá adjuntar lo siguiente:

- Documentación que sustente la propiedad de los bienes, los cuáles deben encontrarse libres de carga, gravamen o proceso judicial o extrajudicial.

- La tasación de los bienes inmuebles, efectuada por perito perteneciente al Cuerpo Técnico de Tasadores del Perú o por el Consejo Nacional de Tasadores (Conata).

- Copia autenticada de documento o poder público que faculte expresamente al deudor o su representante a transferir los bienes, dicho poder no podrá tener una antigüedad mayor de 30 días.

- Declaración jurada de responsabilidad por vicios ocultos.

Dicha solicitud y sus anexos, deberá ser presentada ante la Sub Gerencia de Cobranzas y Transferencias de la Gerencia de Contabilidad en Lima y Callao (Mesa de Partes de Trámite Documentario de la Sede Central) o en la Oficina o Unidad de Finanzas de las Redes Asistenciales o las que hagan sus veces.

Un deudor podrá presentar distintas solicitudes, siempre que contengan distintos documentos de cobranza y corresponda a distintas modalidades de pago.

La solicitud de acogimiento se realizará mediante el Formato N° 6084, aprobado por EsSalud y publicado en su página web. No obstante, para proporcionar la información sobre la deuda materia de acogimiento deberemos adjuntar, dependiendo de la modalidad de pago a la que nos acogamos:

- El Formato N° 6085, en el caso que se opte por la modalidad de pago al contado.

- El Formato N° 6086, en el caso que se opte por el pago fraccionado.

- El Formato N° 6088, en el caso que se opte por la solicitud de canje de deuda con bienes y servicios^(*).

4. Situaciones especiales

Si respecto de la DMA, el deudor ha interpuesto un medio impugnatorio ante EsSalud, este deberá desistirse del mismo mediante el Formato web N° 6087^(*), el cual también será utilizado para desistirse de alguna facilidad de pago vigente.

De encontrarse en instancia judicial, se deberá adjuntar una copia del escrito de desistimiento presentado ante la autoridad judicial.

De encontrarse la empresa en proceso concursal, se deberá adjuntar una copia del acuerdo de la junta de acreedores autorizando el acogimiento.

Si la entidad empleadora presenta una nueva solicitud de facilidad de pago por nuevos adeudos teniendo otra solicitud en curso, la primigenia deberá encontrarse vigente.

5. Aprobación o denegatoria de la solicitud

EsSalud aprobará la facilidad de pago solicitada mediante resolución expresa. El área encargada de emitirla será la Sub Gerencia de Cobranzas y Transferencias, en Lima y Callao, y la Oficina o Unidad de Finanzas de las Redes asistenciales y/o las que hagan sus veces. Dicha resolución constituye mérito suficiente para suspender el proceso de cobranza coactiva.

La denegatoria de la solicitud de acogimiento por el incumplimiento de algún requisito será comunicada al empleador mediante un escrito sin emisión de resolución alguna.

6. Pérdida del régimen

El deudor pierde el beneficio de la modalidad de pago al contado y fraccionado en los siguientes casos:

- Por incumplimiento en el pago de alguna de las armadas pactadas, en caso del pago al contado.

- Por incumplimiento en el pago oportuno de dos (2) cuotas consecutivas, o alternas dentro de un periodo de seis (6) meses.

- Por incumplimiento en el pago del íntegro de la última cuota dentro del plazo establecido para su vencimiento.

Tabla N° 3

Tasa de Interés Canje de deuda por bienes y servicios	
Número de cuotas otorgadas	% de interés aplicable
Hasta 12 meses	70 de TIM
Hasta 24 meses	80 de TIM
Hasta 36 meses	90 de TIM
Hasta 48 meses	100 de TIM

En el caso del canje de deuda por bienes y/o servicios, el beneficio se pierde por:

- Pérdida del bien por culpa del deudor o imposibilidad sobreviniente en la prestación del servicio.

- Cuando los bienes o servicios no cumplen con las características señaladas en la resolución de aprobación del régimen.

- El deudor no entregue los bienes o preste los servicios dentro de los plazos y de la forma convenida con EsSalud.

- Cuando el deudor no entregue los bienes o preste los servicios a EsSalud, de acuerdo a las especificaciones requeridas, en dos (2) ocasiones consecutivas o alternas, dentro del cronograma de entrega del bien o servicio.

- Por interponer acción ante el Poder Judicial o ante órganos administrativos respecto de la deuda acogida para esta modalidad.

- Por otros motivos que en función de su gravedad y a criterio de EsSalud sean meritorias de la finalización del otorgamiento de tal beneficio.

Producida la pérdida del presente régimen se darán por vencidos todos los plazos, siendo exigible la deuda pendiente de pago, procediendo a iniciarse el procedimiento de ejecución coactiva pertinente.

Asimismo, la pérdida dará lugar a la aplicación de la TIM SUNAT, de acuerdo a lo establecido por el Acuerdo N° 51-18-ESSALUD-99. El empleador que incurra en alguna de las causales antes descritas perderá todos los beneficios, dando lugar al cobro de la deuda original más los intereses.

De existir cuotas pagadas, se considerarán como pagos a cuenta de la deuda original, imputándose en primer lugar a los intereses y luego al capital.

(*) Agradecemos la participación del Sr. César Munayco en la elaboración del presente informe.

(1) De conformidad con lo establecido en el referido acuerdo, la tasa de interés aplicable será determinada de la misma forma y con la misma tasa que a que rija para el pago extemporáneo de las contribuciones correspondientes al seguro regular, es decir, la TIM SUNAT; sin embargo, no le será aplicable la capitalización anual de los intereses devengados, la cual estuvo vigente hasta el año 2005.

(2) El formato de solicitud de acogimiento, Formulario N 6084, puede ser descargado de la siguiente dirección: <http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6084pdf>

(3) Dichos Formatos se encuentran disponibles en la página web de EsSalud:

<http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6084.pdf>

<http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6085.pdf>

<http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6086pdf>

<http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6088.pdf>

(4) Disponible en la página web de EsSalud siguiendo el siguiente enlace: <http://www.essalud.gob.pe/seguros/formularios/F6087.pdf>.

Fuente: Soluciones Laborales, Setiembre 2008.

Obligaciones de los Empleadores Frente a la ocurrencia de Accidentes de Trabajo^(#)

Alcances y consecuencias

Karla Cánova Talledo(*)(**)

Introducción

Velar por la integridad y salud de los trabajadores durante la realización de sus labores es una de las principales obligaciones que tiene todo empleador desde el inicio de una relación laboral. Dicha obligación tiene un nivel de importancia de primer orden reconocido no solo en los tratados internacionales, sino también por nuestro Derecho interno, a través del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo y sus normas complementarias.

A pesar de ello, la ocurrencia de accidentes de trabajo viene incrementándose en los diversos sectores, especialmente en los sectores de construcción civil, industria, textil y minería, motivo por el cual —hace unos meses— el Ministerio de Trabajo inició una serie de campañas de fiscalización que tuvieron por finalidad la verificación de la implementación del Sistema de Gestión en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual obliga a los empleadores a adoptar las medidas de prevención y protección respectivas a fin de evitar la ocurrencia de accidentes de trabajo y proliferación de enfermedades profesionales.

1. Antecedentes normativos

El tratamiento de los accidentes de trabajo data de una legislación bastante antigua dentro de la que podemos mencionar a la Ley NC 1378, denominada “Ley de los accidentes de trabajo” publicada el 20 de enero de 1911, que establecía -entre otros temas- que el empresario era responsable por los accidentes que ocurrieran a sus obreros y empleados en el hecho del trabajo o con ocasión directa de él⁽¹⁾.

Posteriormente, mediante Decreto Ley N° 18846, se creó el seguro social obrero que tenía por finalidad cubrir las prestaciones médicas brindadas a los obreros comprendidos dentro del régimen, derivadas de los accidentes ocurridos en el centro de trabajo o con ocasión directa de este. Asimismo, se incorporó la cobertura de enfermedades profesionales contemplando una serie de prestaciones médicas y económicas.

2. Regulación actual

Entre las principales normas que regulan el tratamiento de los accidentes de trabajo tenemos a la Ley N° 26790 - Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud y el Decreto Supremo N° 003-98-SA —Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo—; no obstante, es el Decreto Supremo N° 009-2005-TR, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, el que establece de manera taxativa la obligación de los empleadores de promover una cultura de

RESUMEN EJECUTIVO

La mayor o menor ocurrencia de accidentes de trabajo es uno de los indicadores que permite al Ministerio de Trabajo medir el grado de observancia de las disposiciones contenidas en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo. Por tal motivo, y considerando que, frente a los diversos tipos de accidentes que pueden ocurrir -mortales o no mortales-, los empleadores tienen obligaciones especiales, en el presente artículo se desarrollan cada una de tales obligaciones, así como los procedimientos que deben considerarse ante la ocurrencia de un accidente de trabajo.

prevención de riesgos laborales, garantizando de esta manera la compensación y/o reparación de los daños sufridos por el trabajador en casos de accidentes de trabajo y/o enfermedades ocupacionales. Asimismo, establece los procedimientos para la rehabilitación integral, readaptación, inserción y reubicación laboral por discapacidad temporal o permanente (ver cuadro N° 1).

A continuación, desarrollaremos los alcances del D.S. N° 009-2005-TR, que regula las obligaciones del empleador frente a la ocurrencia de los accidentes de trabajo al interior de la empresa, para luego desarrollar las disposiciones contenidas en la Ley N° 26790 y el Decreto Supremo N° 003-98-SA las cuales, a diferencia de la regulación anterior, desarrollan las prestaciones médicas y económicas a las que tienen derecho los trabajadores como consecuencia de un accidente de trabajo.

3. Obligaciones del empleador frente a la ocurrencia de un accidente de trabajo: Decreto Supremo N° 009-2005-TR

A fin de explicar el tratamiento de los accidentes de trabajo contenido en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo partiremos por presentar algunas definiciones:

3.1. Hechos que califican como accidentes de trabajo

Se considera accidente de trabajo a todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Asimismo, se considera como tal a aquel que se produce durante la ejecución de alguna orden del empleador o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, aunque se produzca fuera del lugar y del horario de trabajo⁽²⁾.

3.2. Hechos que no califican como accidentes de trabajo

• No constituyen accidentes de trabajo:

- Los que se producen en el trayecto de ida y retorno al centro de trabajo, aunque el transporte sea realizado por cuenta de la entidad empleadora en vehículos propios contratados para el efecto.
- Los provocados intencionalmente por el propio trabajador o por su participación en riñas o peleas u otra acción ilegal.
- Los que se produzcan como consecuencia del incumplimiento del trabajador de una orden escrita específica impartida por el empleador.
- Los que se produzcan con ocasión de actividades recreativas, deportivas o culturales, aunque se produzcan dentro de la jornada laboral o en el centro de trabajo.
- Los que sobrevengan durante los permisos,

Cuadro N° 1

Principales dispositivos que regulan la ocurrencia de accidentes de trabajo⁽²⁾

Dispositivo	Denominación
Ley N° 28806	Ley General de Inspección de Trabajo
Decreto Supremo N° 019-2006-TR	Reglamento de la Ley General de Inspección
Decreto Supremo N° 003-98-SA	Normas técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo
Ley N° 26790	Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud
Decreto Supremo N° 009-2005-TR	Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo
Decreto Supremo N° 42-F	Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial
Decreto Legislativo N° 295	Código Civil

licencias, vacaciones o cualquier otra forma de suspensión del contrato de trabajo.

- Los que se produzcan como consecuencia del uso de sustancias alcohólicas o estupefacientes por parte del asegurado.
- Los que se produzcan en caso de guerra civil o internacional, declarada o no, dentro o fuera del Perú; motín, conmoción contra el orden público o terrorismo.
- Los que se produzcan por efecto de terremotos, maremotos, erupciones volcánicas o cualquier otra convulsión de la naturaleza.
- Los que se produzcan como consecuencia de fusión o fisión nuclear por efecto de la combustión nuclear, salvo cobertura especial expresa.

A pesar de dicha lista taxativa, los trabajadores que sufran accidentes no calificados como accidentes de trabajo, también tendrán derecho a ser atendidos por el seguro social en salud, siempre que se encuentren dentro del ámbito de la cobertura.

3.3. Las lesiones sufridas por los trabajadores fuera del centro de labores ¿se consideran accidentes de trabajo?

Tal como lo habíamos mencionado en el punto 3.1, se considera accidente de trabajo todo suceso ocasionado por causa o con ocasión de la prestación del servicio del trabajador, aunque se haya producido fuera del centro y horario de trabajo. No obstante, el suceso debe haberse producido por la acción del trabajador emanada de la orden de su empleador. En tales casos, el empleador deberá asumir la responsabilidad frente a la contingencia y, de existir una negativa, la Autoridad Administrativa de Trabajo podrá adoptar criterios como la naturaleza del cargo del trabajador, la habitualidad en la forma de la prestación del servicio, entre otros, a efectos de limitar la responsabilidad.

A manera de ejemplo, podemos mencionar aquellas actividades recreativas organizadas por las empresas a fin de lograr una integración entre los trabajadores. En tales actividades las empresas suelen facilitar el transporte de los trabajadores hacia las instalaciones donde se realizan tales actividades; pero, si dicho transporte sufre un accidente con los trabajadores dentro ¿calificaría como accidente de trabajo? Si bien es cierto, es el empleador quien facilitó el transporte, tal hecho no califica propiamente como un accidente de trabajo; ya que dicha actividad no emanaba de una orden del empleador y no correspondía, en ningún escenario, a alguna actividad objeto de la contratación laboral. Pero, ¿qué hubiera sucedido si, en el mismo ejemplo, la inasistencia a dicho evento se sancionara con el descuento de un día de trabajo por haberse realizado dentro de la jornada laboral? En tales casos, se deberá evaluar la orden emanada por el empleador y la consecuencia negativa que su inobservancia causa en la remuneración -elemento esencial del contrato de trabajo- de los trabajadores.

3.4. Obligaciones del empleador ante la ocurrencia de un accidente de trabajo

Ocurrido el accidente, el empleador deberá solicitar la asistencia de EsSalud, para la atención inmediata del trabajador. No obstante, el procedimiento ante la ocurrencia de un accidente de trabajo difiere en lo siguiente:

- a) Si el accidente de trabajo tuvo como consecuencia el deceso del trabajador - accidente mortal.
- b) Si el accidente de trabajo únicamente requirió asistencia médica - accidente no mortal.

En el primer supuesto, el empleador deberá notificar al Ministerio de Trabajo la ocurrencia del hecho, dentro de las 24 horas siguientes, presentando el formulario denominado

Modelo N° 1

ANEXO 01
FORMULARIO N° 01

AVISO DE ACCIDENTE MORTAL AL MINISTERIO DE
TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

SEÑOR SUBDIRECTOR DE INSPECCIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

RAZÓN SOCIAL _____

REPRESENTANTE: _____ DOCUMENTO DE IDENTIDAD _____

DOMICILIO PRINCIPAL _____

RUC _____ TELÉFONOS: _____

COMUNICO A USTED EL SIGUIENTE ACCIDENTE FATAL:

DATOS GENERALES DE LA VICTIMA:

1. APELLIDOS Y NOMBRES: _____

2. OCUPACIÓN: _____

3. EDAD: _____

4. TIEMPO DE SERVICIOS: _____

5. FECHA Y HORA DEL ACCIDENTE: _____

6. LUGAR DEL ACCIDENTE: _____

7. FORMA DEL ACCIDENTE (TABLA 3): _____

8. AGENTE CAUSANTE (TABLA 4): _____

9. CIRCUNSTANCIAS _____

Notas.- El empleador deberá comunicar al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo dentro de las 24 horas de haber ocurrido el accidente mortal (Art. 75 del Reglamento).

"Aviso de accidente mortal al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo" (ver modelo N° 1).

Sin embargo, si el accidente es de otro tipo, el empleador deberá comunicar el hecho al centro médico asistencial⁽⁴⁾ donde el trabajador es atendido. Dicho centro, ya sea público, privado, militar, policial o de seguridad social deberá notificar el accidente al Ministerio de Trabajo hasta el último día hábil del mes siguiente, presentando el formulario denominado "Aviso de accidente de trabajo" (ver modelo N° 2).

Posteriormente, el empleador deberá ingresar los datos del accidente en el Registro de Accidentes de Trabajo⁽⁵⁾, en el que deberá constar la investigación y las medidas correctivas adoptadas. De la misma manera, deberá llenar el Registro de Estadísticas de Seguridad y Salud en el Trabajo, de conformidad con lo dispuesto en el reglamento creado para la empresa.

4. Supuestos particulares

Actualmente, nuestra legislación no contempla de manera clara el tratamiento de ciertos supuestos que a continuación detallamos:

4.1. Un trabajador accidentado que no ha sido registrado por su empleador ¿tiene derecho a la atención médica en EsSalud?

Los trabajadores que sufran algún accidente de trabajo, pero que no hayan sido registrados por sus empleadores a través del PDT 0601 - Remuneraciones, podrán gozar de la atención médica brindada por EsSalud presentando su contrato de trabajo y su DNI.

Identificada la existencia de la relación laboral, EsSalud

Modelo N° 2

**ANEXO 02
FORMULARIO N° 02
AVISO DE ACCIDENTE DE TRABAJO**

CÓDIGO DE IDENTIFICACION DEL ACCIDENTE

1. DATOS DEL TRABAJADOR						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DOMICILIO						
DOCUMENTO DE IDENTIDAD	CATEGORÍA DEL TRABAJADOR	ANTIGÜEDAD DEL PUESTO		EDAD	GÉNERO	
TABLA 1:		AÑOS:	MESES:	DIAS:	M	F
2. 1 DATOS DEL EMPLEADOR						
RAZÓN SOCIAL:						
DOMICILIO PRINCIPAL:						
RUC:	CIIU (TABLA 2):	TELÉFONO(S):				
2. 2 DATOS DE LA EMPRESA USUARIA (DONDE OCURRIÓ EL ACCIDENTE)						
RAZÓN SOCIAL:						
DOMICILIO PRINCIPAL:						
RUC:	CIIU (TABLA 2):	TELÉFONO(S):				
3. DATOS DEL ACCIDENTE DE TRABAJO						
FECHA (DD/MM/AA):	HORA:	TURNO:	DE:	A:		
LUGAR DEL ACCIDENTE:						
LABOR QUE REALIZABA AL MOMENTO DEL ACCIDENTE:						
DESCRIPCIÓN DEL ACCIDENTE:						
TESTIGO DEL ACCIDENTE:						
						DNI:
FORMA DEL ACCIDENTE:	TABLA 3	AGENTE CAUSANTE:		TABLA 4		
DECLARO QUE INFORMACIÓN PRESENTADA EN ESTE DOCUMENTO ES VERDADERA SUJETANDOME A LA VERIFICACIÓN POSTERIOR DE LA MISMA				ADMISION DEL CENTRO ASISTENCIAL		
Apellidos Nombres y Firma de la persona que condujo al accidentado				Firma y Sello de Recepción		
4. CERTIFICACIÓN MEDICA						
CENTRO ASISTENCIAL:						
FECHA DE INGRESO (DD/MM/AA):	HORA DE INGRESO:					
PARTE DEL CUERPO AFECTADO:	TABLA 5	TIPO DE LESIÓN:		TABLA 6		
DIAGNOSTICO PRINCIPAL:						
APELLIDOS Y NOMBRES DEL MEDICO TRATANTE		N° DE CMP:	CÓDIGO CIE-10:			
						Firma del Médico Tratante

98-SA

Los accidentes de trabajo reciben un tratamiento particular que deriva de una prestación por parte de EsSalud denominada "subsidio", entendiéndose como tal a los montos en dinero que se otorgan a los asegurados como una subvención económica ante una situación de incapacidad temporal, maternidad o nacimiento de un hijo.

5.1. Derecho de cobertura

Tendrán derecho a la cobertura brindada por EsSalud, y, por lo tanto, a la percepción de los subsidios por incapacidad temporal derivada de un accidente, los trabajadores que se encuentren afiliados al seguro social en salud. Para tal fin, los empleadores deberán haber realizado el primer aporte del trabajador a través del PDT0601.

Así, tienen derecho al subsidio por incapacidad temporal los afiliados regulares en actividad, a partir del vigésimo primer día de incapacidad. Durante los primeros veinte (20) días de incapacidad el empleador continúa obligado al pago de la remuneración o retribución.

5.2. Cómputo de los días de subsidio en caso de incapacidad temporal

Para computar los días de subsidio se acumulan los días de incapacidad remunerados durante cada año calendario, del 1 de enero al 31 de diciembre. Esto quiere decir que si un trabajador queda incapacitado los últimos veinte (20) días del año y la incapacidad continúa durante el siguiente año, el empleador queda obligado a remunerar a dicho trabajador por los primeros veinte (20) días del primer año hasta que sea dado de alta o se cumplan los veinte (20) días del siguiente año.

A partir del vigésimo primer día de incapacidad hasta el undécimo mes con diez (10) días (340 días) el empleador deberá seguir abonando al trabajador las remuneraciones debidas sin embargo, podrá solicitar el reembolso de estas prestaciones a EsSalud.

En efecto, el subsidio por incapacidad temporal será otorgado durante el tiempo que dure la incapacidad determinada y certificada por el médico, pero tendrá como tope máximo los once (11) meses con diez (10) días consecutivos (340 días) o 540 días no consecutivos en el curso de 36 meses.

5.3. Reembolso de prestaciones económicas

El subsidio por incapacidad temporal se otorga en dinero, vencido el plazo que dure el descanso médico establecido en el CIIT y siempre que la solicitud se presente dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha en la que termina el periodo de la incapacidad.

La documentación que debe presentarse para solicitar el reembolso de las prestaciones es la siguiente:

- a) Solicitud de reembolso de prestaciones económicas - Formulario 8001- debidamente llenada y firmada por el empleador y por el asegurado.
- b) Certificados médicos particulares o Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CIIT), en original, que sustenten la incapacidad por los primeros veinte (20) días.
- c) CIIT en original por el exceso de los veinte (20) días. En caso de certificados médicos particulares, deberán ser canjeados por el CIIT.
- d) En caso de que el titular del subsidio haya fallecido, los herederos presentarán la partida de defunción del afiliado fallecido en original y el documento que los acredite como tales, así como el poder, por documento público o privado con firma legalizada notarialmente, dado a uno de los

podrá repetir contra el empleador por el costo total de las prestaciones brindadas, ello sin perjuicio de las sanciones administrativas a las que hubiera lugar.

Si el accidente se origina como consecuencia directa del incumplimiento de las normas de salud ocupacional o seguridad industrial o por negligencia grave imputable al empleador o por agravación del riesgo, EsSalud mantiene el derecho a repetir contra el empleador por el costo de la atención médica al trabajador.

4.2. Un trabajador que se accidenta durante el primer mes de labores ¿tiene derecho a la atención médica en EsSalud?

Sí, debemos señalar que la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud establece que tienen derecho a la atención médica en caso de accidente los trabajadores que se encuentren debidamente afiliados al seguro social en salud (EsSalud).

En ese sentido, los trabajadores que sufran lesiones durante el primer mes de labores, periodo durante el cual el empleador no ha realizado aún la primera declaración del PDT 0601, tendrán derecho a la atención médica en EsSalud, siempre que presente su contrato de trabajo y documento de identidad.

5. Prestaciones médicas y económicas a las que tienen derecho los trabajadores como consecuencia de un accidente de trabajo: Ley N° 26790 y D.S. N° 03-

beneficiarios para que a nombre de los demás herederos pueda solicitar el subsidio devengado y no cobrado.

e) Si el asegurado está afiliado al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo con una EPS, se deberá presentar el aviso de accidente de trabajo en original.

f) Mostrar el documento de identidad del representante legal. Si el trámite lo efectúa un tercero deberá mostrar una carta de presentación de la entidad empleadora firmada por el representante legal.

5.4. Cálculo del monto de subsidio

La base de cálculo para el subsidio, en el caso de asegurados regulares, es la remuneración que mensualmente perciben, con excepción de las remuneraciones adicionales como las gratificaciones u otros conceptos legales o convencionales de periodicidad similar a las gratificaciones legales.

El subsidio por incapacidad temporal equivale al promedio diario de las remuneraciones de los doce últimos meses calendario, inmediatamente anteriores al mes en que se inicia la contingencia, multiplicado por el número de días de goce de la prestación.

Si el total de meses de afiliación es menor a doce, el promedio se determinará en función del tiempo de aportación del afiliado regular. Cuando el asegurado tenga simultáneamente más de un empleador, recibirá el subsidio por incapacidad temporal por cada entidad empleadora.

5.5. Prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores

El esquema de nuestra legislación establece la obligatoriedad de la contratación de un seguro social en salud y pensionario para todos los trabajadores. No obstante, la norma distingue entre las empresas que desarrollan actividades de alto riesgo -señaladas expresamente en el listado anexo al Decreto Supremo N° 003-98-SA- y aquellas que desarrollan actividades no peligrosas.

Así, las empresas que realizan actividades de alto riesgo deberán contratar una cobertura de salud por trabajo de riesgo -a través de EsSalud o una EPS- y una cobertura de invalidez y sepelio -a través de la ONP o una empresa de seguros privada-, la cual cubrirá al trabajador en caso de accidente o enfermedad ocupacional.

Sin embargo, los trabajadores que realicen actividades de bajo o nulo riesgo, tendrán derecho a la cobertura brindada por EsSalud, contando con las siguientes prestaciones:

- Atención médica, tanto ambulatoria como de hospitalización.
- Medicinas e insumos médicos.
- Prótesis y aparatos ortopédicos imprescindibles.
- Servicios de rehabilitación y readaptación laboral al asegurado.
- Subsidios.

Los empleadores que hayan contratado las prestaciones del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) deberán solicitar el reembolso de los subsidios directamente a EsSalud, ya que la cobertura adicional del SCTR no comprende los subsidios económicos.

6. Aspectos fiscalizados por la Autoridad Administrativa de Trabajo

Cuadro N° 2	
Sentencia	Sumilla
Casación N° 2334-2002-LIMA	Aquel que mediante un bien riesgoso o peligroso, o por el ejercicio de una actividad riesgosa o peligrosa, causa daño a otro, está obligado a repararlo.
Casación N° 287-2005-Tumbes	"El juez de trabajo no solo resulta competente para determinar la indemnización que pudiera corresponder al trabajador por los daños patrimoniales que pudiera habersele ocasionado en ejecución de su contrato (...) sino además por los daños extramatrimoniales que origina un supuesto de daño moral (...).

Ante la ocurrencia de un accidente de trabajo, el empleador es pasible de ser sujeto de fiscalización de parte de la Dirección de Protección al Menor y de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la cual podrá verificar los siguientes aspectos:



7. Jurisprudencia relevante

Sobre los accidentes de trabajo, las salas laborales se han pronunciado enfocándose principalmente en la responsabilidad del empleador y la reparación de los daños que devienen de la ocurrencia del accidente de trabajo. Entre los principales fundamentos se alude a la inobservancia de las medidas dispuestas en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo (ver cuadro N° 2).

Cabe precisar que en el Pleno Jurisdiccional Nacional Laboral realizado en el mes de junio del presente año se estableció que para todo efecto es el juez laboral el competente para el conocimiento de las acciones de indemnización por daños y perjuicios derivados del contrato de trabajo.

Recordemos que el cuidado de la salud y la integridad de los trabajadores es obligación y responsabilidad exclusiva del empleador, dicha obligación deriva de la celebración del contrato de trabajo.

8. Reflexiones finales

Desde los inicios del presente año encontramos que el índice de accidentalidad en el mercado de trabajo viene incrementándose en los diversos sectores económicos, especialmente el sector de construcción civil, minero y pesquero.

Este fenómeno principalmente tiene sustento en lo siguiente:

- a) Inobservancia de las disposiciones contenidas en el Decreto Supremo N° 009-2005-TR, Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- b) Desconocimiento de las medidas de prevención y protección de parte de los trabajadores al momento de ejecutar sus labores.
- c) La participación del Ministerio de Trabajo, a través de las inspecciones de trabajo, juega un rol importante en la detección de las infracciones en materia de seguridad y salud en el trabajo.

La implementación del Sistema de Gestión en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo no debe ser visto, desde el punto de vista económico, como un gasto en el que tiene que incurrir el empleador, toda vez que implica una inversión que mejora los estándares de producción y contribuye a mejorar la competitividad y productividad de los trabajadores.

⁽⁹⁾ También aplicable a empresas del Sector Público con Régimen Laboral Privado.

(*) Abogada por la universidad de Lima. cursa estudios

en la Maestría de Relaciones Laborales en la Pontificia Universidad católica del Perú y se desempeña como Adjunta de Cátedra en el curso de Derecho Procesal del Trabajo en la misma universidad. Especialista en Derecho Laboral, Seguridad Social y Seguridad y Salud en el Trabajo. Miembro del equipo de investigación de Soluciones Laborales, Asesora Laboral de Contadores&Empresas y Gaceta Consultores.

(**)Agradecemos la colaboración del Dr. Fernando Rodríguez García, coordinador de Soluciones Laborales, en la elaboración del presente artículo.

(1) Dicho dispositivo preveía las indemnizaciones consistentes en rentas vitalicias por incapacidad para el trabajo o por muerte, siendo los beneficiarios de esas rentas, en el caso de la incapacidad, el propio trabajador víctima de la contingencia y, en caso de muerte, el cónyuge sobreviviente, los hijos, descendientes o ascendientes cuyo único sostén haya sido la víctima.

(2) Los dispositivos legales a los que se hace referencia en el presente cuadro se encuentran vigentes hasta la fecha de publicación del presente artículo.

(3) Para la determinación de la responsabilidad del empleador frente a un accidente se deberán adoptar criterios específicos tales como la naturaleza del cargo y/o las circunstancias que acrediten que es un accidente de trabajo.

(4) El Decreto Supremo N° 003-98-SA, Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, establece en su artículo 11, la obligación del empleador de informar a EsSalud o a la EPS, así como a la ONP o a la compañía de seguros privada, sobre los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales detectadas en sus centros de trabajo.

(5) Los registros a los que se hace referencia podrán ser llevados a través de medios físicos o por medios electrónicos.

Fuente: Soluciones Laborales,
Octubre 2008.

¿Es necesario desarrollar una cultura Organizacional?

César Pera Cáceres (*)

► De acuerdo con las nuevas tendencias en materia de gestión de recursos humanos, ¿qué características considera que debe tener el jefe o el responsable del área de recursos humanos para el manejo del personal? ¿Qué rol debe cumplir?

La persona encargada de la gestión de personas en primer lugar debe ser una persona creíble, vale decir, el mensaje que transmite debe ir acompañado con la credibilidad del mensajero, no existe posibilidad de hacer una buena gestión de personas si no hay credibilidad en las personas, es más en las investigaciones de los últimos diez años de la asociación mundial de gestión humana, esta fue una de las variables más importantes (casos como el de Dave Ulrich, Project Director, HRCS, Wayne Brockbank, Project Director, HRCS, Dani Johnson, Project Manager, HRCS lo avalan), eso significa que esta persona debe lograr resultados con integridad, compartir información, construir relaciones de confianza y gestionar a las personas con una buena actitud.

Además, tales investigaciones revelaron también que el profesional de gestión humana debe ser un guía de cultura y cambio, es decir, valorar la cultura, facilitar el cambio, desarrollar; cultura y personalizar cultura. Debe ser también, un arquitecto de la estrategia; para eso debe sostener agilidad estratégica e involucrar clientes (grupos de interés). En definitiva, tiene que ser un gestor de talento, un diseñador organizacional, es decir, asegurar el talento de hoy y de mañana, desarrollarlo y formar a los miembros de la organización, fomentar la comunicación y diseñar sistemas de compensaciones, tiene que ser un ejecutor operativo, vale decir, implementar políticas de trabajo e impulsar la tecnología de recursos humanos.

Finalmente, debe ser un aliado del negocio, interpretar el contexto social, servir a la cadena de valores, articular la propuesta de valores, aprovechar la tecnología del negocio. Curiosamente antes se pensaba que la prioridad era dominar "el negocio" en el que ese profesional de gestión humana estuviera inmerso(a), ahora es todo lo contrario.

► ¿Cómo podría ser definida la cultura organizacional dentro de una organización? ¿Qué funciones cumple?

La cultura organizacional tiene diversas concepciones, es más hasta hay escuelas que ensayan definiciones diversas sobre la cultura organizacional. No obstante, en lo que casi todas coinciden es que la cultura organizacional viene a ser definida por "el qué somos", "la razón de ser de la organización", "su misión". También viene definida por ese reto alcanzable, ese "querer ser", la visión, la cultura, entonces a

partir de allí cobra su expresión a través de los valores que la organización haya prescrito para poder transitar a través de ellos y lograr en la medida de lo posible la visión. Todo esto define una serie de comportamientos típicos de una organización, define una serie de actitudes, define una suerte de tradición corporativa sustentada con una simbología propia de la organización. Las personas que conviven dentro de ese marco social incluso adoptan algunos patrones de conducta propia de ese engrama cultural. Si nos preguntamos, ¿cuán poderosa es una cultura?, definitivamente es un intangible de altísimo valor.

► ¿Qué métodos debe utilizar el área de recursos humanos para crear una cultura organizacional dentro de una empresa?

Las empresas adoptan diversas formas de "desarrollar" una cultura organizacional, formas que van desde la creación y desarrollo de la misión, visión y valores de la organización, en la cual se involucra a toda la organización hasta fórmulas que hacen que el colaborador "aprehenda" un estamento cultural determinado, Según mi experiencia, cuando todos se involucran en el desarrollo de la cultura la potencia que se crea alrededor y en el núcleo mismo de la organización es poderosísimo y que de hecho afecta los resultados del negocio.

Otra vía es la de las comunicaciones, es decir, utilizan todos los elementos que tienen de acuerdo con su estrategia de comunicaciones para poder hacer que la cultura de la organización se entienda (murales, revistas, posters, intranet, portales internos, etc.). Otra forma son los talleres de intronización de la cultura en los cuales se busca la sintonía entre mis propios valores y los de la organización, por ejemplo el método "proactiva" (www.medicinaproactiva.com), el cual busca crear un estándar vital corporativo, este equipo de personas ingresa a una organización y trabaja procesos de reinducción corporativa partiendo desde la alimentación, la respiración, etc.

Finalmente, tenemos el método más potente: la conducta de los líderes, ya que son los principales modeladores de la cultura organizacional (ver cuadro N°1).

► ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de socialización para que los empleados se adapten a la cultura organizacional?

Los procesos de socialización, inducción, reinducción permiten que la persona pueda insertarse en la organización a la que pertenece de manera que pueda a través de "la adaptación" poder expresar todo su potencial, un ejemplo de

ellos es cuando una vez al mes se presentan los líderes de la organización y hacen una breve pero muy rica exposición de los que sus pares hacen y las personas de gestión humana van conectando estos hechos con la cultura de la organización, al final el colaborador sale de ese proceso más comprometido con su organización, pues le dio un vistazo a toda la empresa, estuvo en contacto cara a cara con sus principales líderes (cercanos), ésta es una práctica que tenemos en Pacífico y lo que más valora la gente es ese contacto con los líderes, quienes finalmente están para servir a la estrategia, no para mandar.



» A su consideración ¿qué factores determinan la cultura de una organización? ¿Cómo se relacionan las herramientas de gestión en el establecimiento de una cultura organizacional?

Existen diversas herramientas que permiten diagnosticar el estadio cultural en el que se encuentra una organización, por ejemplo, Likert tiene un instrumento que permite a través de un cuestionario determinar si la empresa está en una cultura autocrática fuerte, autocrática benevolente, participativa consultiva o participativa de equipo, y de hecho cada uno de estos elementos tiene una serie de características, por ejemplo, evalúa cómo la gente percibe la presión del trabajo, el compromiso, la calidad de las tareas, etc.

Asimismo, conviene aplicar esta encuesta una vez al año y trazar un plan de acción sobre la base de sus resultados. Según las investigaciones, cuando una organización se mueve en el modelo participativo de equipo y vive un estado de competencia intenso, los resultados son mucho más alentadores que si estuviera en otro estadio cultural. Existe el *great place to work*, que antes que medir clima mide las mejores prácticas en materia de gestión humana desde una perspectiva cultural, existen también herramientas como el *Symlog* o el *de Incae*, las cuales permiten ver cuál es el modelo cultural deseable, el actual y el perfil de los principales líderes para diagnosticar potenciadores o retardadores de la cultura organizacional.

En fin, los instrumentos están allí, lo importante es saber qué medir y para qué medir, y una vez hecha la medición qué hacer dónde hacer, en qué plazo hacer, etc.

» De su experiencia profesional, ¿de qué manera incide la cultura organizacional en el manejo de la diversidad?

En mi opinión, señalaría que la diversidad debería incidir en la cultura organizacional, pero la realidad es exactamente lo que ustedes inteligentemente plantean, pues muchas veces la cultura de una organización no permite la expansión de la diversidad, y está demostrado que un equipo de trabajo es muchísimo más exitoso en tanto más diversidad tenga. Por ejemplo, en el equipo de personas que me honro en liderar tengo: comunicadores, psicólogos, economistas, administradores, administradores de recursos humanos, ingenieros de sistemas, además de damas y varones, además de diferentes edades, de diversas zonas del Perú.

Diversidad es aprender del otro, es complementarse, este fue el concepto que prevaleció hace 5 años en el Congreso de la Federación Mundial de Gestión Humana.

No vamos a poder atender desafíos como el tener una cultura guiada por los clientes, gestionar el talento, velocidad del cambio, la innovación, mantener todo esto con eficiencia, el manejo de las nuevas generaciones, las expectativas de la gente joven que ingresa al contexto laboral, es más, si uno analiza la demografía global analizada en el Congreso Mundial de Gestión Humana (Londres) 2008, podrá ver las economías con trabajo y consumo, la fertilidad del G8 va a la baja, la población económicamente activa va a la baja, el desempleo en los jóvenes al alza.

En diversos países, las personas migran a las ciudades, la población mundial en el año 2050 será de 9 mil millones (-i-

NOTAS DE INTERÉS

1. Característica principal del gestor de recursos humanos: la persona encargada de la gestión de personas en primer lugar debe ser una persona creíble, vale decir, el mensaje que transmite debe ir acompañado con la credibilidad del mensajero, no existe posibilidad de hacer una buena gestión de personas si no hay credibilidad en las personas.
2. Definición de la cultura organizacional: la cultura organizacional viene a ser definida por "el qué somos", la razón de ser de la organización, "su misión". También viene definida por ese reto alcanzable, ese "querer ser", la visión, la cultura, a partir de allí cobra su expresión a través de los valores que la organización haya prescrito para poder transitar a través de ellos y lograr en la medida de lo posible la visión.
3. Métodos para fomentar la cultura organizacional: las empresas adoptan diversas formas de "desarrollar" una cultura organizacional, formas que van desde la creación y desarrollo de la misión, visión y valores de la organización, en la cual se involucre a toda la organización hasta fórmulas que hacen que el colaborador "aprehenda" un estamento cultural determinado.
4. Proceso de socialización: en Pacífico, por ejemplo, una vez al mes se presentan los líderes de la organización y hacen una breve pero muy rica exposición de lo que sus pares hacen y las personas de gestión humana van conectando estos hechos con la cultura de la organización, al final, el colaborador sale de ese proceso más comprometido con su organización, pues le dio un vistazo a toda la empresa, estuvo en contacto cara a cara con sus principales líderes (cercanos).
5. Manejo de la diversidad: muchas veces la cultura de una organización no permite la expansión de la diversidad, y está demostrado que un equipo de trabajo es muchísimo más exitoso en tanto más diversidad tenga. Diversidad es aprender del otro, es complementarse.
6. Inconvenientes de una cultura organizacional: una organización que es "jefaturada" no liderada, es decir que no cree en la claridad estratégica, el respeto, la dignidad de los colaboradores, es desde mi experiencia una cultura inadecuada, en la mayoría de los casos se gesta a través de líderes inadecuados.
7. El líder inadecuado: por ejemplo, tenemos al líder que no provee dirección en la organización, o ejerce un poder único, todopoderoso para tomar decisiones o no permite que los demás decidan en pro de conseguir resultados, no patrocina a individuos claves para cargos de liderazgo en la organización; tienen miedo que los sobrepasen, y imita la labor de los colaboradores.
8. Buen líder: un buen líder debe ser un guía de cultura y cambio, es decir, valorar la cultura, facilitar el cambio, desarrollar cultura y personalizar cultura. Debe ser también, un arquitecto de la estrategia, para eso debe sostener agilidad estratégica e involucrar clientes (grupos de interés), de hecho tiene que ser un gestor de talento, un diseñador organizacional, es decir, asegurar el talento de hoy y de mañana, desarrollarlo y formar a los miembros de la organización.

40%), en 2010: Europa va a la baja, EUA estable pero con crisis hipotecaria, Asia y Africa crecen, cincuenta de las naciones más pobres del mundo incrementarán dramáticamente su población.

Ante este panorama las personas se moverán a donde haya trabajo; el trabajo, a donde haya personas para realizarlo.

▶▶ En el mercado laboral nacional, cada vez más son los trabajadores temporales que los permanentes ¿es importante la cultura organizacional si la fuerza laboral está compuesta principalmente por este tipo de trabajadores?

La cultura organizacional no tendría por qué no tocar a los colaboradores que están haciendo reemplazos, o están tercerizados, ellos estarán siempre dentro de un engrama social determinado (sic). Ahora bien, es responsabilidad de la organización que contrata servicios tercerizados el imbuir de su propia cultura a la empresa tercerizadora para que esta actúe en la medida de lo posible sobre su gente para que la partitura sea única. Sé que es difícil, pero es un desafío importante.

▶▶ De su experiencia profesional, ¿en qué casos una cultura puede ser un inconveniente para una organización?

En mi experiencia, y lo dice la Universidad del Wharton, 70% de la gente renuncia al líder, no a la organización. Una organización que es "jefaturada" no liderada, es decir, que no cree en la claridad estratégica, el respeto, la dignidad de los colaboradores, es, desde mi experiencia, una cultura inadecuada, en la mayoría de los casos se gesta a través de líderes inadecuados.

Por ejemplo, tenemos al líder que no provee dirección en la organización, o ejerce un poder único, todopoderoso para tomar decisiones o no permite que los demás decidan en pro de conseguir resultados, no patrocina a individuos claves para cargos de liderazgo en la organización; tienen miedo que los sobrepasen y imita la labor de los colaboradores. Muchas veces no aumentan la visión de la gente sobre el negocio, la limitan, la enredan, para nada estimulan a otros a generar

nuevas ideas y si por allí alguien rompió el statu quo y la cosa salió bien se atribuye el éxito.

Es decir, no se involucran para desarrollar a otros. Quizás más de una persona que lea esta entrevista se sienta identificada con estos estilos que lo único que hacen es empobrecer la cultura de la organización y los resultados del negocio.

Además, tales investigaciones revelan que el profesional de gestión humana debe ser un guía de cultura y cambio, es decir, valorar la cultura, facilitar el cambio, desarrollar cultura y personalizar cultura. Debe ser, también, un arquitecto de la estrategia, para eso debe sostener agilidad estratégica e involucrar clientes (grupos de interés), de hecho tiene que ser un gestor de talento, un diseñador organizacional, es decir, asegurar el talento de hoy y de mañana, desarrollarlo y formar a los miembros de la organización, fomentar la comunicación y diseñar sistemas de compensaciones, tiene que ser un ejecutor operativo, vale decir implementar políticas de trabajo e impulsar la tecnología de recursos humanos.

Finalmente, debe ser un aliado del negocio, interpretar el contexto social, servir a la cadena de valores, articular la propuesta de valores, aprovechar la tecnología.

Magister en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Complutense de Madrid, España. Pasty-Presidente de la Región Andina de la Federación Interamericana de Asociaciones de Gestión Humana (F/DAGH). Past President de la Asociación Peruana de Recursos Humanos. Director de/consejo de la escuela de posgrado de la Universidad del Pacífico. Miembro del consejo consultivo de la carrera de Administración y Recursos Humanos de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC. Actualmente es Gerente de Gestión y Desarrollo Humano & Administración de Pacífico Peruano Suiza, compañía de Seguros y Reaseguros.

Fuente: Soluciones Laborales, Setiembre 2008.

Capacitando y Desarrollando a los Colaboradores

Sergio Korembli (*)

VARIABLES como la globalización, el acceso a la información y los cambios constantes por los que pasamos hoy en día, colocan tanto a la gestión de desarrollo como a los esquemas de capacitación en un lugar importante para el éxito de los negocios.

Por ello, las compañías más exitosas asignan recursos, tanto en tiempo como en fondos, para respaldar los programas de capacitación y desarrollo, y buscan que sus colaboradores estén alineados con sus objetivos y metas globales. Estas compañías evalúan qué habilidades y competencias necesitan los empleados en el ambiente de negocios a medida que este evoluciona y, además, proporcionan oportunidades de aprendizaje para cubrir brechas, especialmente en áreas críticas en las que los empleados carecen de habilidades o conocimientos.

A continuación, se detallan las mejores prácticas utilizadas en el mercado y que se desarrollan durante las fases de identificación de necesidades y la generación de un plan de capacitación.

1. Alinear la capacitación y desarrollo con las metas de largo plazo de la compañía

Los empleados son elementos esenciales de la estrategia competitiva de una organización. Las compañías que aplican las mejores prácticas se aseguran que sus empleados y equipos sean adecuadamente capacitados para lograr metas corporativas de largo plazo. Proporcionan

capacitación y oportunidades de desarrollo que cerrarán la brecha entre las competencias actuales de los empleados y las competencias que la compañía necesita en el futuro para mantener o generar ventajas competitivas.

Las principales compañías incentivan un enfoque integrado de capacitación para sus empleados. Los profesionales que son responsables de los programas trabajan con los líderes de las unidades de negocios y áreas funcionales para identificar las necesidades de capacitación que sean críticas para el éxito de la compañía.

Las compañías más inteligentes reconocen el hecho de que el lugar y modo de trabajo cambia y evoluciona continuamente; lo cual, por lo general, crea una demanda por trabajadores dotados con un conjunto de habilidades diferentes. Al efectuar proyecciones de esa demanda para un horizonte de tiempo prolongado, las compañías pueden preparar su fuerza laboral para que se adapten más fácilmente al cambio y de esta manera prevenir cualquier factor o situación que afecte la productividad.

¿Por qué aplicar la práctica?

Las compañías que aplican las mejores prácticas ven a sus empleados como un elemento esencial de la estrategia competitiva. Proporcionan un programa de capacitación que refleja las metas y estrategias corporativas y que está diseñada para acortar la brecha entre las competencias actuales de los empleados y las competencias requeridas para ganar o

mantener una ventaja competitiva.

Como resultado, las iniciativas de capacitación en estas compañías no se administran como funciones aisladas de recursos humanos; sino más bien integradas dentro de las unidades de negocios y áreas funcionales como parte de los planes estratégicos del negocio. Aquellos que supervisan el trabajo de capacitación trabajan junto con los gerentes para identificar y responder a las necesidades de desarrollo que se consideran críticas para el éxito de la compañía. En particular, analizan el ambiente laboral en constante cambio sabiendo que el conjunto de habilidades requeridas también tendrá que evolucionar para poder lograr los objetivos de la compañía.

Lo que las compañías ganan

- Mejor entendimiento y enfoque de las necesidades de capacitación de los empleados.
- Empleados más productivos y hábiles.
- Productos y servicios de mejor calidad.
- Mejor servicio al cliente.
- Menores tasas de rotación de empleados.

Acciones a seguir

a) Efectuar una evaluación de necesidades antes de proporcionar la capacitación:

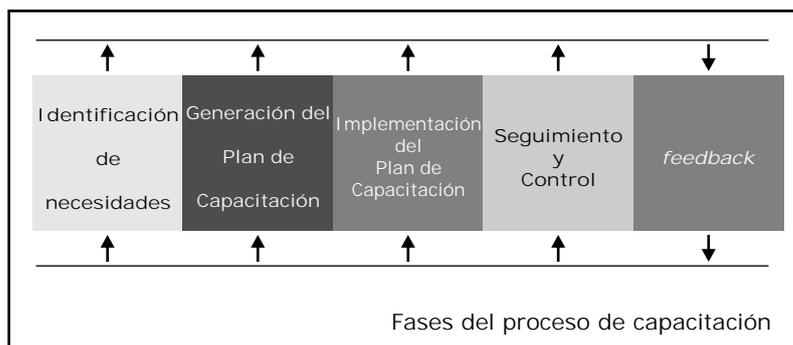
En las compañías que siguen las mejores prácticas, las personas o departamentos responsables por la capacitación y desarrollo de los empleados conjuntamente con la alta gerencia, realizan evaluaciones continuas de las necesidades para determinar los tipos más efectivos de capacitación para los empleados que la compañía requiere. Las evaluaciones de necesidades también pueden contribuir a determinar si la capacitación que se está dando es la solución más adecuada para cubrir la brecha entre el desempeño actual y el deseado. Adicionalmente, al realizar estas evaluaciones, las compañías pueden identificar la causa u origen del problema, lo cual será información crítica para permitir que la gerencia corrija los problemas que están limitando el desempeño de sus empleados.

Como parte de la evaluación de las necesidades, las principales compañías usan una variedad de métodos de recopilación de datos para reunir toda la información posible sobre el desempeño de los empleados. Estos métodos incluyen:

- Conversaciones casuales con los empleados.
- Entrevistas formales con los empleados.
- Observaciones directas de los empleados en el trabajo.
- Muestras de trabajos que ilustran el desempeño de los empleados.
- Informes por escrito sobre el desempeño de los empleados.
- Encuestas para medir la satisfacción de los empleados y sus preocupaciones.
- Ejecución de pruebas que determinarán los niveles de competencias y la necesidad.
- Focus groups.

b) Definir los objetivos de la capacitación:

Las mejores compañías del mercado definen sus objetivos globales de capacitación, así como cada uno de sus programas específicos de capacitación, de manera que puedan asignar sus recursos a las actividades de aprendizaje para que estén mejor alineados con las metas de sus estrategias de negocio. Los objetivos claramente definidos contribuyen a que las compañías puedan escoger la manera más efectiva de proveer la capacitación que proporcione a sus empleados una óptima experiencia de aprendizaje. Por ejemplo, si los empleados en un programa de capacitación de



automotores fueran a aprender cómo reconstruir un motor, un método de enseñanza a través de la computadora no sería definitivamente el método más efectivo. Seguramente, los empleados se beneficiarían mucho más con un método de taller o de "manos a la obra", con un instructor a lado que responda a sus preguntas y que les muestre cómo hacer las cosas.

La capacitación es un esfuerzo estratégico que puede determinar el éxito futuro de una compañía. Como resultado, los mejores departamentos de capacitación comprometen a la alta gerencia al diseñar sus programas de capacitación. Indagan sobre los objetivos del negocio y sus planes de crecimiento, incluyendo proyecciones de futuras contrataciones, así como las expectativas de liderazgo respecto de las nuevas habilidades y competencias que la compañía necesitará. Los comentarios y sugerencias de la alta gerencia ayudarán a los departamentos de capacitación a evaluar cuáles métodos de capacitación serían más efectivos o si, en realidad, la capacitación sería la solución correcta a los problemas o retos que enfrenta actualmente el negocio.

c) Proporcionar capacitación para cambiar conductas:

Las compañías de vanguardia consideran la capacitación como una herramienta para acortar la brecha entre las conductas actuales y el desempeño deseado. Por consiguiente, la capacitación que ellas proporcionan se centra en los objetivos de rendimiento antes que en los objetivos de aprendizaje. El propósito máximo será mejorar el desempeño del empleado así como su motivación y, por ende, mejorar el rendimiento corporativo.

Para facilitar el cambio de conducta, las compañías que siguen las mejores prácticas proporcionan un ambiente en el que cualquier nueva información pueda ser aplicada apenas culminan las sesiones de capacitación. Además proporcionan a sus empleados incentivos, tales como aumentos de los sueldos o nuevas responsabilidades de trabajo, que ayudan a que el cambio de conducta sea permanente. Además, siempre que es posible, estas compañías efectúan mediciones respecto al grado de impacto de esta capacitación conductual en el rendimiento laboral, de modo que se puedan efectuar ajustes, si se requirieren, en tales programas de capacitación.

d) Establecer un plan de capacitación formal para los nuevos contratados:

Al establecer un programa de capacitación formal para los nuevos contratados, las compañías podrán determinar las metas y fijar las expectativas de manera proactiva para su fuerza laboral. Además, tienen más probabilidades de proporcionar a sus empleados las habilidades básicas que necesitan para realizar su trabajo. Algunas compañías, especialmente las más grandes, tienen programas de capacitación de nuevos contratados de manera regular. Por ejemplo, dos veces al mes, de manera que los empleados reciban capacitación al mismo tiempo que se van ajustando al ambiente de trabajo y de esta manera aprenden más sobre la compañía y sus responsabilidades. Otras compañías

"La función de capacitación y desarrollo, que es el medio por el que las compañías mejoran las capacidades de desempeño de su fuerza laboral y se aseguran que sus empleados posean las habilidades requeridas para asegurar el éxito corporativo".

programan la capacitación para sus nuevos contratados, inclusive antes de que empiecen a trabajar, de manera que la capacitación es, además, un programa de orientación. Más aún, otras compañías esperan que sus nuevos empleados empiecen a trabajar y luego programan capacitación para nuevos contratados varias semanas o meses después para que los empleados obtengan su propio entendimiento o percepción de su trabajo y de la compañía para cuando empiece la capacitación. Debido al amplio alcance de la capacitación de los nuevos contratados, algunas organizaciones incentivan a sus empleados actuales a asistir a esas sesiones y a refrescar sus habilidades. Esto es tanto un uso efectivo de tiempo de quien proporciona la capacitación como una oportunidad para los nuevos contratados para conocer a sus nuevos colegas.

e) Asignar responsabilidades de capacitación y desarrollo:

El propósito del departamento de capacitación es identificar y proporcionar programas de capacitación que aseguran que los empleados tengan las habilidades y competencias necesarias para efectuar sus trabajos. Al asignar a una persona o grupo de personas para que dirija los esfuerzos de capacitación, las compañías enfatizan la importancia de la educación continua.

Incluso las compañías que no tienen un departamento de capacitación formalmente establecido, por lo general, identifican a una persona que tiene la responsabilidad respecto del material de capacitación. Cuando un empleado debe aprender una habilidad en particular para poder realizar su trabajo, se le envía al encargado (dueño) del material de capacitación para que reciba la instrucción o entrenamiento correspondiente.

2. Optimizar los recursos de la función de capacitación

La función de capacitación y desarrollo es el medio por el cual las compañías mejoran su capacidad de desempeño en el trabajo y aseguran que sus empleados adquieran las habilidades necesarias para que la compañía pueda prosperar.

Las compañías líderes optimizan sus programas de capacitación, para lo cual evalúan sus competencias internas para determinar si ellas mismas pueden proporcionarse la capacitación que requieren o si requerirán de los servicios de profesionales externos. Las organizaciones que optan por tercerizar parte o la totalidad de su función de capacitación celebran alianzas de cooperación con proveedores de capacitación externos. El enfoque puede resultar por lo general en servicios de capacitación de mayor calidad y mayor eficiencia operativa.

¿Por qué aplicar la práctica?

El Desarrollo de los Recursos Humanos (HRD, la sigla original del inglés) es una disciplina que comprende tanto la mejora del desempeño humano como el potencial de mejora del desempeño humano a nivel de toda la organización. Dentro del área de interés de HRD se encuentra la función de capacitación y desarrollo, que es el medio por el que las compañías mejoran las capacidades de desempeño de su fuerza laboral y se aseguran que sus empleados posean las habilidades requeridas para asegurar el éxito corporativo. Las organizaciones profesionales de recursos humanos enfatizan la importancia de la función de capacitación y consideran que en una economía global y competitiva como la de hoy en día, la inversión de una compañía en los programas de capacitación puede asegurar el éxito y prosperidad más que cualquier otro factor.

Las compañías que aplican las mejores prácticas, elaboran sus presupuestos de capacitación de la manera más eficiente posible para optimizar su impacto. Las compañías capitalizan sus competencias internas de capacitación, pero además evalúan si los recursos internos, recursos externos, o una combinación de ambos, es lo mejor para cada fase del programa. Tales decisiones se basan en una evaluación de las

necesidades, un diseño de programas, requerimientos de entrega y evaluaciones del éxito de programas preparados en el pasado.

Una compañía empieza el proceso de toma de decisiones definiendo sus competencias de capacitación para determinar qué componentes de la función de capacitación podrían ser manejados internamente de manera eficiente y efectiva. Luego, evalúa las opciones de tercerización para el resto de componentes, tomando en cuenta la calidad, costo y oportunidad de la entrega. Las compañías que deciden tercerizar parte o la totalidad de su función de capacitación pueden beneficiarse explorando las posibilidades de alianzas de cooperación con proveedores de capacitación externos, que podría resultar en servicios de capacitación de alta calidad y mayores eficiencias operativas.

Lo que las compañías ganan

- Mejor utilización del presupuesto de capacitación.
- Uso más eficiente del personal de capacitación.
- Mejor calidad de los programas de capacitación.
- Mayor productividad.

Acciones a seguir

a) Definir las competencias de capacitación interna:

Las principales compañías definen sus competencias de capacitación con el fin de determinar qué programas de capacitación se podrían manejar internamente de manera efectiva y cuáles serían más prudente tercerizar. Cuando las compañías definen sus competencias por primera vez, examinan sus procesos de capacitación, tales como la entrega de la capacitación y los métodos de evaluación, así como las habilidades que tiene el personal de capacitación. Las compañías más destacadas consideran que sus competencias servirán como factor diferenciador respecto de lo que hace u ofrece la competencia.

b) Tercerizar la capacitación para lograr la eficiencia en los costos incurridos:

En muchos casos las compañías no cuentan con los recursos humanos o financieros necesarios para cubrir las necesidades de capacitación de todos los empleados, de modo que tercerizar algunos componentes del esfuerzo de capacitación es una alternativa bastante viable. Antes de decidir tercerizar, sin embargo, las compañías que aplican las mejores prácticas determinan si se obtendrán mayores beneficios de la tercerización que de mantener el internamente. La tercerización es considerada la elección inteligente si la compañía puede:

- Adquirir pericia y eficiencia de que carece.
- Proporcionar más tiempo al personal de capacitación interno para desarrollar temas de estrategia.
- Reducir los costos fijos de capacitación convirtiéndolos en costos variables.

c) Explorar las posibles alianzas para maximizar las fortalezas internas y externas:

En el pasado, las compañías normalmente tercerizaban la función de capacitación y desarrollo en su integridad cuando no tenían el conocimiento y/o especialización interna para proporcionar experiencias óptimas de aprendizaje a sus empleados. Pero hoy en día, las compañías tienden a entablar alianzas de cooperación con profesionales en capacitación externa que poseen el conocimiento que la compañía no posee.

Algunas alianzas de cooperación se hacen con consultores u otros proveedores de capacitación, quienes asesoran o proporcionan asistencia en áreas en las que la organización puede carecer del conocimiento o de los recursos. Muchas compañías europeas, por ejemplo, establecen contratos marco en los que se firman acuerdos con un número de proveedores que proporcionarían la capacitación en cuanto se requiera, un contrato marco, por lo general, se define como un acuerdo con un número de compañías para que proporcionen sus bienes o servicios en un área en particular.

“Las compañías que mantienen la función de capacitación internamente normalmente lo hacen así porque poseen las habilidades y recursos especializados en el área de capacitación, han invertido en la infraestructura necesaria para alcanzar las metas de capacitación y están al tanto de los avances tecnológicos”.

d) Asignar responsabilidades internamente por los esfuerzos de capacitación y de desarrollo del empleado:

A las compañías frecuentemente les resulta beneficioso designar a una persona o grupo de personas como responsable de la capacitación y desarrollo. Una ventaja de este enfoque es que los proveedores internos de capacitación están más familiarizados que los proveedores externos con los temas tales como la misión, los objetivos y estrategias de la compañía. Debido a esto, algunas compañías proporcionan toda su capacitación internamente.

Las compañías que mantienen la función de capacitación internamente normalmente lo hacen así porque poseen las habilidades y recursos especializados en el área de capacitación, han invertido en la infraestructura necesaria para alcanzar las metas de capacitación y están al tanto de los avances tecnológicos.

3. Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo para mejorar la lealtad y el rendimiento

Los recursos humanos, antes que los productos, tienen el potencial de hacer que la organización se diferencie de la competencia. Las compañías que aplican las mejores prácticas reconocen que su fuerza laboral es la principal razón de su éxito; de modo que, en su esfuerzo por retener a sus mejores empleados, así como para atraer a nuevos talentos, han establecido la capacitación como un proceso crítico. Las oportunidades de capacitación y desarrollo contribuyen a que los empleados puedan mantenerse actualizados con los últimos cambios y a fortalecer sus propias habilidades y, por lo tanto, su potencial de carrera al interior de la organización. El resultado final es una fuerza laboral más satisfecha y mejor entrenada que logra mayores niveles de productividad y otros beneficios, tales como menores tasas de ausentismo y de rotación de empleados.

Numerosos estudios confirman la idea de que la capacitación y el desarrollo son factores determinantes detrás de la satisfacción en el trabajo y el éxito de la compañía. Adicionalmente, los ranking anuales de las mejores compañías empleadoras incluyen a aquellas que tienen sólidos programas de capacitación y desarrollo.

¿Por qué aplicar la práctica?

Las personas tienen el potencial de convertirse en elemento diferenciador entre una organización y la competencia. Las compañías que aplican las mejores prácticas reconocen que su fuerza laboral es la principal razón de su éxito, de modo que han establecido la capacitación de ese grupo de personas como un proceso esencial.

Las oportunidades de capacitación y desarrollo ayudan a los empleados a mantenerse al tanto de los cambios, y refuerzan o aumentan sus habilidades y, por lo tanto, su potencial. Con ello había fuerza laboral más satisfecha y hábil que logrará mayores niveles de productividad y otros beneficios, como los ya mencionados anteriormente.

Lo que las compañías ganan

- Empleados más satisfechos con sus empleos y mayor lealtad.
- Niveles más altos de productividad y calidad.
- Programas de capacitación y desarrollo más efectivo.

Acciones a seguir

a) Establecer redes de tutoría y coaching:

Las organizaciones más innovadoras se dan cuenta de que pueden ser más competitivas maximizando su fuerza laboral. Muchas capitalizan las fortalezas únicas de sus empleados creando oportunidades de tutorías y coaching dentro de sus programas de capacitación, de manera que sus empleados experimentados puedan ayudar a otros a maximizar su potencial y lograr sus metas de carrera. La tutoría y el conocido coaching son métodos efectivos de desarrollo de empleados para una variedad de funciones del negocio. Por ejemplo, las compañías, por lo general, los usan para orientar a los nuevos

contratados en la cultura de la compañía y sus responsabilidades laborales; además, los usan para ayudar a las personas a avanzar en el programa de carrera de la compañía, especialmente a aquellos interesados en progresar en posiciones gerenciales. Adicionalmente, el coaching oportuno en el trabajo respecto del desempeño es particularmente efectivo para mejorar la calidad de los resultados y acelerar el desarrollo de los empleados.

b) Insertar situaciones reales en los programas de capacitación y desarrollo de los empleados:

Antes de permitir que los empleados apliquen lo que han aprendido en la capacitación en el ambiente de trabajo-vida, las compañías proporcionan oportunidades de práctica durante las cuales los empleados prueban los nuevos sistemas y rutinas en situaciones semejantes a aquellas que encontrarán en el trabajo. Por ejemplo, antes de lanzar un nuevo sistema de planillas, la compañía proporciona la capacitación necesaria y luego le da a los empleados un periodo de tiempo para usar el nuevo sistema antes de empezar a hacerlo en el trabajo. Mientras los empleados se encuentran en esta fase de pruebas, la compañía continuará usando el sistema, existente. Esto permitiría que la compañía compare cómo los empleados se desempeñan con el nuevo sistema para luego determinar si se requiere capacitación adicional.

c) Establecer capacitación oportuna (JIT) para cubrir necesidades inmediatas:

La rapidez de los cambios en la empresa y los negocios hace que la capacitación oportuna (just-in-time -JIT) sea una opción atractiva para algunas organizaciones.

Tomada del sector industrial, en el área de la función de recursos humanos (capacitación), el concepto de capacitación JIT hace referencia a la generación de información o habilidades que se entregan de manera tan oportuna que se pueda usar en ese momento que se necesita.

Una ventaja de la capacitación JIT es que puede lidiar con problemas no previstos. Muchas compañías han descubierto que sus empleados prefieren la capacitación JIT antes que la instrucción tipo salón de clase porque pueden aplicar rápidamente la capacitación recibida en un problema real, lo cual facilita el entendimiento y retención de lo que se ha

aprendido. Las organizaciones favorecen la capacitación JIT porque los empleados tienden a prestar mayor atención cuando entienden por qué necesitan aprender nuevas tareas o nuevas habilidades o dominar un nuevo equipo o programa de computadora.

Reconociendo que es muy provechosa en muchas áreas de un negocio, la capacitación JIT es especialmente efectiva para procesos que son esenciales para la viabilidad de una compañía. Áreas tales como la gestión de la calidad total, el liderazgo basado en equipos, y la reingeniería de los procesos de producción se benefician de los métodos de capacitación JIT porque los empleados son más capaces de retener información cuando sienten una sensación de urgencia y entienden por qué es importante que apliquen la capacitación en el trabajo. La información diseminada durante la capacitación JIT tiende a ser más actual y relevante para áreas asignadas que la capacitación estandarizada o de paquete, la que por lo general, no se adapta a las exigencias de negocios únicas de una compañía determinada. Puesto que los empleados pueden efectuar la conexión inmediata entre la capacitación y cómo las nuevas habilidades y conocimientos deben ser usados y luego usar realmente la información en el trabajo, las organizaciones podrán medir de mejor manera la efectividad de la capacitación.

(*) Socio de PricewaterhouseCoopers.

Fuente: Soluciones Laborales,
Octubre 2008.

“Las organizaciones favorecen la capacitación JIT porque los empleados tienden a prestar mayor atención cuando entienden por qué necesitan aprender nuevas tareas o nuevas habilidades o dominar un nuevo equipo o programa de computadora”.

Normas Legales de Interés - OCTUBRE 2008

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R. J. N° 271-2008-INEI	01-10-2008	380693	Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de setiembre de 2008.
R. J. N° 272-2008-INEI	01-10-2008	380694	Índice de precios promedio mensual al por mayor a nivel nacional correspondiente al mes de setiembre de 2008.
Ley N° 29264	04-10-2008	380870	Ley de Reestructuración de la Deuda Agraria.
R. M. N° 581-2008-EF/43	10-10-2008	381226	Aprueban Nuevo Reglamento Operativo del Fondo Múltiple de Cobertura MYPE.
R.VM. N° 003-2008-VMVU-VIVIENDA	10-10-2008	381247	Aprueban formularios y formatos a que se refieren el Reglamento de Licencias de Habilitación Urbana y Licencias de Edificación, el Reglamento de los Revisores urbanos y el Reglamento de Verificación Administrativa y Técnica
R. S. N° 182-2008/SUNAT	14-10-2008	381497	Resolución de Superintendencia que implementa la emisión electrónica del Recibo por Honorarios y el llevado del Libro de Ingresos y Gastos de manera electrónica.
R.S. N. de Registros Públicos N° 286-2008-SUNARP/SN	14-10-2008	381501	Modifican el Reglamento de Acceso a la función registral dentro del Sistema Nacional de los Registros Públicos.
R. M. N° 323-2008-EF/43	15-10-2008	381544	Modifican denominación y requisitos del procedimiento N° 118 del TUPA del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
Decreto Supremo N° 123-2008-EF	17-10-2008	381655	Se incorpora una Nota Complementaria Nacional en el Capítulo 49 del Arancel de Aduanas 2007 del Perú y se modifica la tasa del derecho arancelario ad valorem CIF de la subpartida nacional 4907.00.20.00
Ley N° 29271	22-10-2008	381913	Ley que establece que el Ministerio de la Producción es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de cooperativas, transfiriéndole las funciones y competencias sobre Micro y Pequeña Empresa.
R. S. N° 186-2008-SUNAT	22-10-2008	381949	Aprueban versión del PDT IGV – Renta Mensual, Formulario Virtual N° 621.
R. S. N° 187-2008/SUNAT	25-10-2008	382183	Aprueban la forma y condiciones para solicitar la amnistía de seguridad social.
R. S. N° 190-2008/SUNAT	25-10-2008	382185	Prorrogan el Cronograma de Vencimientos para la presentación de la Declaración de Predios correspondiente al año 2007.
Fe de erratas – R. S. N° 182-2008/SUNAT	25-10-2008	382185	Fe de erratas de la Resolución de Superintendencia N° 182-2008/SUNAT que implementó la emisión electrónica del Recibo por Honorarios y el llevado del Libro de Ingresos y Gastos de manera electrónica.
R. N° 041-2008-EF/94	25-10-2008	382138	Aprueban uso obligatorio del Plan Contable General Empresarial que entrará en vigencia a partir del 1 de enero del año 2010.
Resolución Ministerial N° 1233-2008-RE	26-10-2008	382225	Delegan a la APCI la condición de vía de recepción establecida en el D. S. N° 096-2007-EF que aprobó el Reglamento para la inafectación del IGV, ISC y derechos arancelarios a las donaciones.
Decreto Supremo N° 126-2008-EF	29-10-2008	382341	Modifican el ISC aplicable a los bienes contenidos en el Nuevo Apéndice III del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo
R. S. Nacional Adjunta de Aduanas N° 517-2008/SUNAT/A	30-10-2008	382490	Modificación del Procedimiento Específico "Aplicación de Preferencias a la Importación de Mercancías de la Comunidad Andina de Naciones – INTA-PE.01.11 Versión 2".
R.M. N° 683-2008-VIVIENDA	30-10-2008	382417	R.M. N° 683-2008-VIVIENDA
R.M. N° 684-2008-VIVIENDA	30-10-2008	382420	R.M. N° 684-2008-VIVIENDA
R.M. N° 685-2008-VIVIENDA	30-10-2008	382421	R.M. N° 685-2008-VIVIENDA
R.M. N° 686-2008-VIVIENDA	30-10-2008	382425	R.M. N° 686-2008-VIVIENDA
R.M. N° 687-2008-VIVIENDA	30-10-2008	382426	R.M. N° 687-2008-VIVIENDA

Normas Legales de Interés - NOVIEMBRE 2008

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R.J. Nº 304-2008-INEI	01-11-2008	382705	Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de octubre de 2008.
R.J. Nº 305-2008-INEI	01-11-2008	382705	Índice de precios promedio mensual al por mayor a nivel nacional correspondiente al mes de octubre de 2008.
R.J. Nº 308-2008-INEI	04-11-2008	382845	Índices Unificados de Precios de la Construcción para las seis Áreas Geográficas, correspondiente al mes de octubre de 2008 Resoluciones de Superintendencia
D.S. Nº 128-2008-EF	05-11-2008	382861	Modificación del Reglamento de la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
Resolución Ministerial Nº 355-2008-TR	08-11-2008	383081	Dejan sin efecto disposición complementaria única de la R.M. Nº 020-2008-TR, por tanto los inspectores de trabajo están facultados para solicitar a los empleadores las planillas electrónicas remitidas.
Resolución Viceministerial Nº 025-2008-EF/15.01	11-11-2008	383184	Disponen publicación en el portal institucional del Ministerio del proyecto de Reglamento de la Ley General de Aduanas, aprobado por D. Leg. Nº 1053.
R. S. Nº 206-2008/SUNAT	12-11-2008	383282	Nueva relación de medios de pago a que se refiere el primer párrafo del artículo 4º-A del D.S. Nº 047-2004-EF
Decreto Supremo Nº 131-2008-EF	15-11-2008	383420	Modifican el ISC aplicable a los bienes contenidos en el nuevo Apéndice III del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.
Circular Nº 048-2008-BCRP	16-11-2008	383496	Aprueban Circular relativa al cálculo del tipo de cambio para las operaciones realizadas con las Empresas del Sistema Financiero.
R. S. Nº 211-2008/SUNAT	20-11-2008	383684	Dictan normas que regulan el procedimiento para la comunicación a que se refiere la Undécima Disposición Final del Decreto Legislativo Nº 953.
Decreto Supremo Nº 075-2008-PCM	25-11-2008	383872	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo Nº 1057, que regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios.
Decreto Supremo Nº 136-2008-EF	27-11-2008	383937	Decreto Supremo que reglamenta el inciso b) del Artículo 155º del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado mediante Decreto Supremo Nº 135-99-EF y normas modificatorias.
Decreto Supremo Nº 077-2008-PCM	27-11-2008	383933	Modifican el artículo 4º del D.S. Nº 013-2003-PCM para el cumplimiento en la Administración Pública de las normas vigentes en materia de derechos de autor en el marco de la reforma del Estado y la implementación del Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos.
D.S. Nº 009-2008-EF	27-11-2008	383941	Precisan plazo para la entrega del "Boletín Informativo" a que se refiere la Ley Nº 2991 y modifican el Reglamento de la Ley General de Inspección del Trabajo.
R. S. Nº 215-2008/SUNAT	27-11-2008	383981	Modifican la Resolución de Superintendencia Nº 210-2004/SUNAT y modificatorias, que aprobó las Disposiciones Reglamentarias del Decreto Legislativo Nº 943.
Ley Nº 29285	30-11-2008	384248	Ley que establece la emisión de documentos cancelatorios – tesoro público para el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV) que grave los servicios de transporte aéreo de pasajeros desde o hacia la ciudad de Iquitos.
R.M. Nº 374-2008-TR.-	30-11-2008	384260	Aprueban el listado de los agentes físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales que generan riesgos para la salud de la mujer gestante y/o el desarrollo normal del embrión y el feto, sus correspondientes intensidades, concentraciones o niveles de presencia y los períodos en los que afecta el embarazo; el listado de actividades, procesos, operaciones o labores, equipos o productos de alto riesgo; y, los lineamientos para que las empresas puedan realizar la evaluación de sus riesgos

Empleo de la función NOMPROPIO() en Excel

Imaginemos que tenemos un texto en Excel como el que se muestra en el gráfico N° 1:

GRÁFICO N° 1

	A	B	C	D
1				
2				
3		gandia atenaída aranibar soto		
4		helmer juan araoz soto		
5		gonzalo javier bermúdez Chávez		
6		galvani luis cárdenas choque		
7		américo casillas jara		
8		christopher edgard Chávez ordóñez		
9		nilda asunta conde ramos		
10		ramiro condorena márquez		
11		miguel alcides curay cano		
12		irene lidia del valle aquise		
13		felix humberto espinoza pajares		
14		edward arturo estrada herrera		
15		maría elena fernández tejada		
16		mario paúl alejandro flores rivera		
17		shirley jocelyne flores zúñiga		

Notamos a simple vista, de que se trata de una lista de nombres, pero que tienen un error ortográfico, ya que al ser nombres propios, la primera letra de cada nombre debería escribirse en mayúsculas. Hacerlo de manera manual, una a una podría ser una opción, pero no la más eficiente, ya que si la lista involucra cientos de nombres la tarea de corrección resultaría bastante lenta y poco eficiente.

Para este tipo de situaciones, es bueno saber que existe en Excel una opción que permite rápidamente corregir este tipo de situaciones, basta recordar la siguiente sintaxis:

=nompropio()

Así, si aplicamos la función a nuestra hoja de cálculo de muestra, resulta lo que se detalla en el gráfico N° 2:

GRÁFICO N° 2

	A	B	C	D	E
1					
2					
3		GANDIA ATENAIDA ARANIBAR SOTO			=NOMPROPIO(B3)
4		HELMER JUAN ARAOZ SOTO			
5		GONZALO JAVIER BERMÚDEZ CHÁVEZ			
6		GALVANI LUIS CÁRDENAS CHOQUE			
7		AMÉRICO CASILLAS JARA			
8		CHRISTOPHER EDGARD CHÁVEZ ORDÓÑEZ			
9		NILDA ASUNTA CONDE RAMOS			
10		RAMIRO CONDORENA MÁRQUEZ			
11		MIGUEL ALCIDES CURAY CANO			
12		IRENE LIDIA DEL VALLE AQUISE			
13		FELIX HUMBERTO ESPINOZA PAJARES			
14		EDWARD ARTURO ESTRADA HERRERA			
15		MARÍA ELENA FERNÁNDEZ TEJADA			
16		MARIO PAÚL ALEJANDRO FLORES RIVERA			
17		SHIRLEY JOCELYNE FLORES ZÚÑIGA			

Obtenemos el resultado que se aprecia en el gráfico N° 3:

GRÁFICO N° 3

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3		GANDIA ATENAIDA ARANIBAR SOTO			Gandia Atenaida Aranib	
4		HELMER JUAN ARAOZ SOTO				
5		GONZALO JAVIER BERMÚDEZ CHÁVEZ				
6		GALVANI LUIS CÁRDENAS CHOQUE				
7		AMÉRICO CASILLAS JARA				
8		CHRISTOPHER EDGARD CHÁVEZ ORDÓÑEZ				
9		NILDA ASUNTA CONDE RAMOS				
10		RAMIRO CONDORENA MÁRQUEZ				
11		MIGUEL ALCIDES CURAY CANO				
12		IRENE LIDIA DEL VALLE AQUISE				
13		FELIX HUMBERTO ESPINOZA PAJARES				
14		EDWARD ARTURO ESTRADA HERRERA				
15		MARÍA ELENA FERNÁNDEZ TEJADA				
16		MARIO PAÚL ALEJANDRO FLORES RIVERA				
17		SHIRLEY JOCELYNE FLORES ZÚÑIGA				

Bastará que a continuación se copie la fórmula a las demás celdas y la corrección de los nombres propios estará concluida, tal como se aprecia en el gráfico N° 4:

GRÁFICO N° 4

	A	B	C	D	E	F
1						
2						
3		GANDIA ATENAIDA ARANIBAR SOTO			Gandia Atenaida Aranib	
4		HELMER JUAN ARAOZ SOTO			Helmer Juan Araoz Sot	
5		GONZALO JAVIER BERMÚDEZ CHÁVEZ			Gonzalo Javier Bermúde	
6		GALVANI LUIS CÁRDENAS CHOQUE			Galvani Luis Cárdenas C	
7		AMÉRICO CASILLAS JARA			Américo Casillas Jara	
8		CHRISTOPHER EDGARD CHÁVEZ ORDÓÑEZ			Christopher Edgard Chá	
9		NILDA ASUNTA CONDE RAMOS			Nilda Asunta Conde Ra	
10		RAMIRO CONDORENA MÁRQUEZ			Ramiro Condorena Márc	
11		MIGUEL ALCIDES CURAY CANO			Miguel Alcides Curay C	
12		IRENE LIDIA DEL VALLE AQUISE			Irene Lidia Del Valle Aq	
13		FELIX HUMBERTO ESPINOZA PAJARES			Felix Humberto Espinoz	
14		EDWARD ARTURO ESTRADA HERRERA			Edward Arturo Estrada	
15		MARÍA ELENA FERNÁNDEZ TEJADA			Maria Elena Fernández	
16		MARIO PAÚL ALEJANDRO FLORES RIVERA			Mario Paúl Alejandro Fl	
17		SHIRLEY JOCELYNE FLORES ZÚÑIGA			Shirley Jocelyne Flores	

La misma función serviría si nuestra base de datos presentaba la forma que se muestra en el gráfico N° 5 (todo en mayúsculas):

GRÁFICO N° 5

	A	B	C	D	E
1					
2					
3		GANDIA ATENAIDA ARANIBAR SOTO			
4		HELMER JUAN ARAOZ SOTO			
5		GONZALO JAVIER BERMÚDEZ CHÁVEZ			
6		GALVANI LUIS CÁRDENAS CHOQUE			
7		AMÉRICO CASILLAS JARA			
8		CHRISTOPHER EDGARD CHÁVEZ ORDÓÑEZ			
9		NILDA ASUNTA CONDE RAMOS			
10		RAMIRO CONDORENA MÁRQUEZ			
11		MIGUEL ALCIDES CURAY CANO			
12		IRENE LIDIA DEL VALLE AQUISE			
13		FELIX HUMBERTO ESPINOZA PAJARES			
14		EDWARD ARTURO ESTRADA HERRERA			

Aplicando la función explicada obtendríamos el mismo resultado, tal como se muestra en el gráfico N° 4.

Fuente: Contadores y Empresas, 1ra quincena, Noviembre 2008

La Contabilidad, Ciencia y Técnica

Manuel Zevallos Vera
Filósofo

Con motivo de mi incorporación en el Colegio de Contadores Públicos de Arequipa como Miembro Honorario de la Orden en reconocimiento a mi labor profesional en aporte al desarrollo del conocimiento, de la ciencia y apoyo a la Orden profesional, según reza el diploma y medalla que se me otorgó en la sesión solemne de su 52 aniversario de fundación, realizada el 10 de octubre actual, en mi discurso de agradecimiento expuse los siguientes conceptos que, por su importancia para el gremio que preside el joven e inteligente Presidente actual Dr. Rohel Sánchez Sánchez, los renuevo en la presente columna periodística.

La profesión inicial en Arequipa de Contador práctico, Tenedor de Libros, Contador Mercantil convertido luego en Público, constituye un servicio indispensable en la organización y el ordenamiento contable de las sociedades humanas de todos los tiempos, porque es un servicio que surge como una necesidad imprescindible para registrar numérica y matemáticamente el intercambio de bienes y negocios desde la época del trueque, el intercambio de productos, servicios y transacciones nacionales e internacionales hasta la actualidad convertida en contabilidad digital en virtud de los avances contemporáneos de la cibernética y la computación.

Los orígenes de la contabilidad como lo saben todos los contadores mejor que yo por no ser de la profesión, se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre y las colectividades se ven obligados a llevar registros y controles de sus propiedades, muebles e inmuebles, porque no podían confiar sólo de su memoria ni de la responsabilidad y cumplimiento de los compromisos de deudores y acreedores.

Desde que aparece el sistema capitalista que deviene en imperialismo y actualmente en el sistema globalizado de la economía, incluso en los regímenes socialistas, las ciencias contables y los contadores públicos siguen vigentes y con mayor presencia y necesidad al punto que podemos sostener que la historia de las naciones, sus concepciones económicas y sus filosofías han cambiado; pero las ciencias contables y concretamente la contabilidad pública y privada, se mantienen enriquecidas por las nuevas técnicas computarizadas, pero, en esencia los objetivos y fines de la Contabilidad en el orden mundial no varían.

Por tales condiciones, yo no comparto con quienes la definen solamente como "La técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio o empresa con el fin de interpretar sus resultados".

Estoy de acuerdo con quienes la denominan "Ciencias Contables" porque reúne las condiciones de lo que se estima por ciencia, o sea "El conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación, la razón, la necesidad y la experimentación en forma sistemática, cuyas leyes se cumplen universal y necesariamente".

Estas características propias de las ciencias se dan en el mundo de la naturaleza con rigor y exactitud, en

cambio en los mundos social y cultural el cumplimiento de las leyes es relativo, porque en estos ámbitos juega el sentimiento de la libertad y la subjetividad, pero tratándose de las Ciencias Contables sus leyes, principios y objetivos se cumplen inexorablemente porque corresponden a la cuantificación y ponderación de las actividades sociales en general, tal sucede con los conceptos de ingresos y egresos; activos y pasivos; inventarios y balances, ganancias y pérdidas y la derivación consecuente del pago de impuestos, etc., cuyo balance expresa resultados reales, verídicos y matemáticos, valederos en todas las latitudes, cuando ha sido éticamente trabajado.

Los negocios pequeños, ambulatorios, familiares, mini y macro empresas, bancos, financieras nacionales y transnacionales, todas requieren servicios contables. Pueden prescindir momentáneamente de cualquier otro servicio, menos de su contabilidad, porque es el termómetro de la situación real de las empresas y negocios grandes y pequeños.

Pido mil disculpas por tener la osadía de opinar sobre una profesión que no es la mía pero lo hago como filósofo analista de la problemática social y por haber estado conectado con los contadores que dieron lustre y prestigio a la Universidad San Agustín, mi alma máter, tanto en los niveles docente, como rectorales y recuerdo con emoción los tiempos en que se inició la profesionalización de la contabilidad y la economía con la presencia de la que se llamó "La Escuela de Banca y Comercio", luego la de Economía, más tarde se convierte en Facultad y con la actual Ley Universitaria 23133 y el Estatuto de la UNSA se separaron en las Especialidades de Contabilidad y Economía. Sus primeros Decanos fueron el Contador Público Alejandro Tejada Rodríguez, Pedro Delgado Portilla que con anterioridad, fundó y dirigió el Instituto Mercantil donde egresaron los primeros contadores comerciales; Manuel Aedo Guzmán; Adrián Mendoza Poggi, Anibal Rivera Muñoz; estos dos últimos de profesión abogado porque aún no se contaba con graduados de Contadores Públicos; y los Jefes de Departamento Edgardo Carrasco Echave, Jacobo Paz Gonzáles, César Gutiérrez Medina, Manuel Rondón Olazábal, Ángel Valdivia Chamana, y tantos otros. Un recuerdo especial para Jorge Sotomayor Melgar, de profesión abogado y secretario de la Facultad de Contabilidad y Economía.

Especial mención y homenaje debo hacer al Contador Público Colegiado Alejandro Tejada Rodríguez, fundador del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, destacado maestro, premisa de las Ciencias Contables y Decano de la Facultad de Contabilidad.

Reitero mi homenaje al esclarecido y honorable Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, que el día 12 de octubre actual cumple 52 años de su fundación presidido por el talentoso Contador Público Dr. Rohel Sánchez Sánchez, y hago votos porque continúe su extraordinario desarrollo profesional, infraestructural y su prestigio institucional.

SALUDOS DE ONOMÁSTICOS

En el mes de **NOVIEMBRE 2008** deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Idalia Dina Chávez Andrade	10 Andrés Salazar Ocola	19 José Antonio Rodríguez Cazorla
01 María Bersabeth Márquez Valverde	10 Constante Eduardo Jara Ortega	19 Hugo Fausto Cruz Arapa
01 Karla Nohemy Cárdenas Linares	10 Walter Usnayo Izquierdo	19 Paul Enrique Luque Cerpa
01 Fredy Gilberto Muguerza Portilla	10 Gustavo Heraclides Berenguel Benavente	19 Giannina Yrina Malaga Lazo
01 Jaime Delgado-Pizarro Aragón	10 Christian César Miranda Ibañez	19 Percy Rodolfo Valencia Cayetano
01 Ceferino Anccasi Anccasi	11 Elena Raquel Chávez Pérez	20 Sandra Felicitas Gonzales Valencia
01 José Luis Baldarrago Romero	11 Jacqueline Ysmena Pinto Paredes	20 Felicia Gonzales Araujo
01 Julio Antonio Aguilar Villena	11 Walter Hugo Arce Bellido	20 Felicitas Nubelinda Yari Arce
01 Carlos Gerónimo Aroni Espetia	11 Alberto Gallegos Aviega	20 José Luis Callo Mamani
02 Georgina Paola Ugarte Cornejo	11 Raúl Jesús Velarde Gamarra	20 Christian Richard Biamont Flores
02 Patricia Diana Apaza Ordoñez	11 Martín Yauri Fernández	20 Normahand Torres Álvarez
02 Luzbeth Maribel Espinoza Bedoya	12 Emilio Raúl Oviedo Delgado	21 María Jeanette Zea Torres
02 Haydee Roxana Sayhua Tapara	12 Estanislao Ysidoro Haquehua Pacha	21 Gladys Libertad Ccapatinta Mamani
02 Jessica Cinthia Gutiérrez Cahuana	12 Juan Ganoza Ríos	21 María del Carmen Delgado Céspedes
02 Octavio Paredes del Carpio	12 Augusto Richard García Bernal	21 Juan Miguel Mendoza Cornejo
02 Miguel Ángel Sotomayor Lecaros	13 Angélica Nelly Pumacayo Meza	21 Jorge Hernán Fernández Vargas
02 Jaime Jorge Banda Pacheco	13 Martina Aurelia Quispe Champi	21 Juan Carlos Santillana Valdez
02 Víctor Rodolfo Huarilloclla Aguilar	13 Claudia Segunda Allasi Herrera	22 Ivy Lady Rodríguez Pinto
02 Julio Díaz Zevallos	13 Karina Alina Torres Álvarez	22 Ana María Rodríguez Pérez
02 Jorge Tomas Tejeda Macedo	13 Pepe Glenn Santos Suárez	22 Óscar Lucioni Maldonado
02 Sixto Ytalo Cárdenas Bacigalupi	13 Alberto Zacarías Bedregal Bernal	22 Juan Carlos Catep Fadel
02 Paulo César Tejeda Nuñez	13 Jorge Luis Zavala Rodríguez	22 Félix Clemente Apaza Vargas
03 Orietta Mabel Barriga Soto	14 Alicia Patricia Llerena Ames	22 Rafael Elvis Laura Huaranga
03 Norma Pastora Zúñiga Portocarrero	14 Edna Soledad Tapia Ramos	22 Jorge Alberto Chacón Pauca
03 Nelly Aurora Vilca Nina	14 Gloria Miriam Rivas Ceballos	22 Juan Carlos Ramos Escalante
03 Amparo Isabel Merma Choquehuanca	14 Rosa María Pacheco Pantigozo	22 Cesar Alfredo Solano Ampa
03 Jorge Ramiro Casapia Guzmán	14 Jisel Lizett Tapia Vargas	23 Martha Rosario Ccapatinta Mamani
03 Orlando Martín Arias Ortiz	14 Oscar Rivera Velazco	23 María Lorena Castro Meza
04 Janet Paz Juárez	14 Jhon Alex Delgado Nieto	23 Mariela Clemencia Valdez Vera
04 Marleny Cárdenas Auquitayasi	14 José Alejandro Cornejo Flores	24 María Elena Fernández Tejada
04 Carlos Alberto Surco Ramos	14 Serapio Saul Huamán Delgado	24 Rubén Darío Rivera Carpio
04 Luis Enrique Navarete Valderrama	14 Gloria Viviana Luque Medina	24 Mauro Willy Peña Rodríguez
04 José Carlos Salas Ballón	15 Rosario Adela Nuñez Chocano	24 Juan Edmundo Velarde Lazo
05 Isabel Armandina Taipe Salinas	15 Carlota Eugenia Cárdenas Riega	24 José Enrique Peralta Salas
05 Rosario Ames Gutiérrez	15 Carmen Alda Cucho Rodríguez	25 Guissella Antuanette Tintaya Gonzales
05 Isabel Doris Ramírez Álvarez	15 Rocio Lindsay Romero Ríos	25 Berly Percy Chávez Benavente
05 Erika Silvana Soto Villagra	15 Leopoldo Borja Peña	26 Rosmeri Cristina Quispe Chura
05 Rolando Zúñiga Díaz	15 Guillermo Leopoldo Anco Mendoza	26 Flor de María Delgado Meza
05 Giancarlo Eraldo Ortiz Ortiz	15 Alberto Hipólito Flores Ampuero	26 Luis Guillermo Tapia Mantilla
05 Richard Julian Urquiza Huamantuco	15 Wilbert Alfredo Torres Torres	26 Jaime Leonardo Surco Calcina
06 Leonarda Ponce Vera	15 Alexander Hugo Fuentes Pinto	26 Alejandro Vítalino Chávez Fuentes
06 Ursula Gamero Ybarcena	15 Jesús Santiago Martín Salas Tamayo	26 Yover Salinas Gainza
06 María Elena Valdivia Colque	15 Wilber Jaime Llallacachi Catasi	27 Clemencia Borda Mendivil
06 Karina Glenda Rodríguez Rodríguez	16 María Rosa Miranda Pérez	27 Ana María Chávez Velásquez
06 Daryl Bertha Amado Flores	16 Militzta Sofía Ceballos Infantes	27 Luis Alberto Flores Campos
06 Yolanda Jesús Zegarra Fernández	16 Leopoldo Gonzales Rodríguez	27 Jorge Luis Chávez Hualliani
06 Luis Alvaro Arenas Abarca	16 Renzo Carlos Zenteno Bouroncle	27 Edwin José Pino Gallegos
06 Jaime Leonardo Castro Manrique	16 Mario Nuñez Uzurriaga	27 Clever Naval Cuadros
06 Errol Félix Nieto Cárdenas	17 Victoria Torres Cheje	27 Harold Renato Amado Vargas
06 Alain Michel Gutiérrez Anccasi	17 Eveline Silvia Victoria Ocola Murillo	27 Edwin Alejandro Durand Revilla
06 Edwin Guillermo Apaza Bedoya	17 Danixza Arcaya Hinojosa	28 Yanina Karin Bellido Dávila
06 Carlos Enrique Rivera Álvarez	17 Adriana Paredes Eyzaguirre	28 Rosa Estela Quintana Choquehuanca
06 Gustavo Nivardo Pacheco Ponce	17 Milenka Giannina Nuñez Foraquita	28 Jany Margot Pucaña Camavilca
07 Rosa Concepción Lazo Valdivia	17 Mauro Filomeno Valdivia Dolmos	28 Mónica Marisol Apaza Ccarita
07 Irene Lidia del Valle Aquisé	18 Salomé Chancatuma Miranda	28 Gabriela Lizbeth Salazar Bustinza
07 César Augusto Salinas Málaga	18 Lucía Pilar Valdivia López	28 Jorge Alfredo Polanco Zeballos
07 Gonzalo Miguel Vizcarra Zorrilla	18 Gina Margarita Hallasi Cornejo	28 Julio Alberto Torres Sánchez
08 Virginia Roxana Ponce Dávila	18 Miluska Milagros Vila Mamani	28 Gregorio Basilio Layme Chacnama
08 Narda Elena Arcos Naquira	18 Jorge Curse Montoya	29 María del Rosario Valle Chirinos
08 Ana Milagros Juárez Mamani	18 Antonio Jorge Manunta Torres	29 Ofelia Virginia Chino Colque
08 Julia Enma Quirita Pareja	18 Juan Pedro Canazas Cayo	29 Óscar Hernán Gonzales Begazo
08 Godofredo Guillermo Retamozo Oviedo	18 Peter Richard O'diana Valdez	29 Adrián Reynaldo Delgado Arana
08 Tito Gualberto Apaza Mamani	18 Miguel Ángel Cayro Ampuero	29 José Daniel Cáceres Juárez
08 Edgard Delgado Calisaya	18 Luis Enrique Ezequiel Bernedo Tito	30 Eliana María Montoya Alarcón
09 Willy Henry Bustinza Vera	18 Máximo Tomas Mamani Huertas	30 Karelya Ruth Nuñez Ramos
09 Jorge Mario Uria Portugal	18 Carlo Fernando Calderón Zúñiga	30 Janeth Katherine Llerena Cossio
10 Nathali Carroll Cayro Villegas	19 Alejandra Isabel Nuñez Torres	30 Ofelia Andrea Márquez Fernández
10 Celia Rosa Ticona Ururi	19 Maritza Edith Benavente Martínez	30 Katherine Lilian Bazán Cachata
10 Hellen Elizabeth Cruz Rendón	19 Katia Karin Paredes Paredes	
10 Elisban Flores Álvarez	19 Elva Irene Tapia Retamozo	
	19 Jorge Luis Castro Quiñonez	

¡Feliz Cumpleaños!

En el mes de DICIEMBRE 2008 deseamos a todos y cada uno de nuestros
 colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Elisa Elizabeth La Torre Atencio	10 Melquiadez Hanco Machaca	21 Wilfredo T. Valencia Rivero
01 Yolanda Rudy Aguilar Tuni	10 Erick Eduardo Avila Carpio	21 José David Aquice Cárdenas
01 Rosario Natalia Mogrovejo Calcina	10 Wilver Chura Quispe	21 Ronald Percing Coaguila Gómez
01 Juan Wilfredo Velando Saavedra	11 Vilma Aurora Mendoza Valdivia	21 Manuel Antonio Pejoves Alfaro
01 José Luis Bustamante Eduardo	11 Roxana Carolina Delgado Soto	22 Flora Virginia Rodríguez Ponce
01 Fredy Percy Butillier Chambi	11 Patricia Isabel Montoya Quiroz	22 Yacqueline Martha Castro Calizaya
02 Luliana Elvira Monroy Rondón	11 Naldy Lupe Apaza Pino	22 Claudia Zúñiga Diaz
02 Ana María Núñez Cornejo	11 Cecilia Rosa Gamero Almonte	22 Fausto Percy Chávez llasaca
02 Paulina Mayta Gutiérrez	11 Patricio Hilarion Carpio Alvarez	22 Manuel Alfredo Ruiz Arias
02 Eusebio Percy Urrutia Barrios	11 José Antonio Ramos Flores	22 Gonzalo Cesar Perea Corimaya
02 Jesús Alvaro Rodríguez Espinoza	11 Jardy Santiago Garcia Pantigoso	22 Angelo Rodríguez Villanueva
02 Sergio Héctor Díaz Rospigliosi	11 Jorge Luis Torres Zamata	23 Elisa Imelda Gómez Llerena
02 José Alberto Marroquin Zenteno	11 Cecilia Victoria Molina Bustinza	23 José Alberto Espinoza Yauri
02 Sergio Amalfi Luna Montero	12 Juan Aguilar Alvarado	23 Luis Augusto Revilla Cáceres
02 Elias Albino Velásquez Llanllaya	12 Marco Antonio Manrique Sam	24 Vilma Delfina Yari Flores
03 Dayhana Luz Arapa Mariño	12 Jaime Alejandro Guadalupe Suárez Chacón	24 Danae Esther Portugal Guevara
03 Gleny Muñoz Barriga	12 Henry Antonio Rodríguez Ayllon	24 Ana Melva Vera Torres
03 Yoshiro Alexandra Aragón Delgado	12 José Enrique Gómez Cano	24 María del Rosario Polar Campos
03 Javier Gómez Herrera	12 Jorge Javier Flores Pérez	24 Yovanna Natividad Justo Callo
03 Francisco Pacheco Begazo	12 Mery Yaquline Postigo Zúñiga	24 Luciano Calsina Canahuire
03 Francisco Javier Gómez Rodríguez	13 Marizol Tairo Tairo	24 Jesús Hinojosa Ramos
03 Luis Alberto Montoya Becerra	13 César Alfredo Valdivia Delgado	24 Gregorio Delfin Garcia Rodríguez
03 Javier Francisco Quispe Arias	14 Marleny Leydy Rojas Salinas	24 Nemecio Genry Chávez García
03 Igor Eloy Talavera del Carpio	14 Francisca Lily Begazo Chalco	24 Ana María Canevaro Medina
04 Pedro José Velásquez Rodríguez	14 Paola Erika Cárdenas Valdivia	25 Lilia Rosenia Fernan-Zegarria Ponce
04 Juan Guillermo Gutiérrez Mendoza	14 Denisse Angélica Portugal Valverde	25 Ruby Lerida Yagua Coaguila
04 Luis Alfredo Guzmán Paredes	14 César Gonzalo Santos Delgado	25 Gladys Manuela Chapi Cari
04 Juan Pedro Quisuyupanqui Yanqui	14 Carlos Emilio Gonzalez Polar Minaya	25 Alberto Abuid Abuamscha
04 Jaime Oswaldo Berenguel Benavente	14 Cramer Henry Gonzales Calderón	25 José Manuel Soto Retamozo
05 Aleida Romina Ponce Valdivia	14 Jorge Gerardo Farfan Mena	25 Leoncio Jaime Torres Ortega
05 Cecilia Soledad Taípe Salinas	15 Mirella Alejandra Chocano Barrios	25 Eli Esteban Pacheco Torres
05 Carmen Giovanna Mendoza Ugarte	15 Patricia Lucy Aro Madariaga	25 Edwin Danny Herrera Pérez
05 Pedro Humberto Valdivia Flores	15 Fany Luz Rodríguez Aldazaval	25 Roxana Mariana Alcazar Casapia
05 Manuel Jesús Aranibar Pinto	15 Walter Damian Cornejo Sánchez	26 Leonardo Jesús Alvarez Ticona
05 Richard Lizardo Zapana Sucapuca	15 Néstor Quispe Zamalloa	26 Fabrizio Andrew Rojas Montoya
05 Isidro Mamani Condori	15 Javier Eusebio Urday Huayta	26 Juan José Diaz Alfaro
06 María del Carmen Rendón Dávila	15 Carlos Abel Cruzado Meza	26 Oscar René Belizario Portugal
06 Dante Dario Oviedo Vásquez	16 Edgar Manuel Polar Castro	27 Marianella Libertad Segovia Villanueva
06 José Luis Barriga Rodríguez	16 Herbert Enrique Salas Ballón	27 Libia Mamani Chuquija
06 Jesús Huarachi Cutipa	17 Viviana Romero Alatrística	27 Leyla Esther Gonzales Pacheco
06 Jaime Nicolás Torres Abril	17 José Lazaro Riveros Chocano	27 Marleni Natividad Huamani Fernández
07 Sonia Angélica Paredes Valdivia	17 Rolando Alexander Almeida Benavente	27 Eva Madueño Diaz
07 Gladys Elizabeth Santa Cruz Rondón	17 Robert Edgar Pizarro Ope	27 Donildo Ladislao Granda Villena
07 Gaby Mónica Heredia Meneses	17 David Lázaro Apaza Huarsaya	27 Juan Carlos Coaguila Flores
07 Lorena Erika Manrique Ancasi	18 Giovanna Gabriela Plazolles Cabrera	27 Luis Gustavo Barreto Arias
07 Nicolás Pacheco Granda	18 Alicia Erika Cárdenas Miranda	28 Helmut Frank Monzón Rosas
07 Carlos Rolin Paredes Aparicio	18 Sonia Gladys Gutiérrez Monzón	28 Percy Coto Tunqui
08 Carmen Concepción Chávez Cervantes	18 Raquel Erika Taco Montalgo	28 César Ademir Panclas Gordillo
08 María Ruth Alvarez Lewis	18 Verónica Paola Arenas Álvarez	28 Jesús Ysidoro Zúñiga Quiroz
08 Eliana Luz Vigil Mamani	18 José Antonio Farfán Armengol	29 Maribel Gonzales Congona
08 Eliana Concepción Zevallos de Rodríguez	18 David Barco Acosta	29 David Jesús Ponce Cáceres
08 María del Rosario Ticona Perea	18 Raúl Muhammad Rodríguez Lavado	29 Jorge Luis Suclla Revilla
08 Giovanna Sandra Segovia Salazar	19 Floro Rufo Solis López	29 Henry John Gutiérrez Zúñiga
08 Nancy Beatriz Tito Laura	19 Johnny Nelson Carpio Soría	29 Fernando Antonio Gallegos López
08 Edgar Mario Rios Villena	19 Marco Antonio Bustamante Cárdenas	29 Carlos Enrique Cárdenas Espinoza
08 Luis Roberto Gamero Juarez	19 Adolfo Ybanok Huaman de la Gala	29 David Roberto Salas Borja
08 Eduardo V. Corrales Pinto	20 Gladys Socorro Deza Valdivia	30 Blanca Gladys Pinazo Cutimbo
08 Jorge Carlos Benavides Shialer	20 Mary Luz Ynca Roca Yanque	30 Sonia Urbelinda Ojeda Rosas
08 Juan Alexis Salazar Sanabria	20 Janeth Quintanilla Palomino	30 Fernando Hilton Orihuela Hurtado
08 Jorge Miguel Dávila Nuñez	20 Isabel Dominga Argüelles Mendoza	30 Jorge Richard Morales Cáceres
08 Harold Antonio Quiroz Lazarinos	20 Fidel Jorge Prado Ortega	30 Adolfo Oscar Medico Portugal
08 Eduardo Héctor Condori Chura	20 Domingo José Diaz de la Cruz	30 Milenko Hector Aldazabal Cáceres
08 José Luis Carrión Cerpa	20 Jesús Liberato Condori Bernedo	31 Fanny Diana Zapana Cansaya
09 Oscar Andrés Paz Casapia	20 Domingo Isaac Apaza Calderón	31 Luzmila Erika Figueroa Martínez
09 Carlos Alejandro Villasante Talavera	20 Gonzalo Alfredo Zerpa Bejarano	31 Johanna Claudia Ramos Machaca
09 Ludgardo Tejada Guevara	21 María del Rosario Velarde Ortiz	31 Lizeth Sugeily Barrios Corrales
09 Nelson Alberto Taco Silva	21 Ana María Guevara Zúñiga	31 Maribel Aramayo Huarhua
10 Nereida Amparo Abril Hilachoque	21 Fernandina Betty Málaga Mamani	31 Hugo Alonso Ponce Camara
10 Karla del Rosario Rodríguez Tapia	21 Roxana Pinares Suarez	31 Javier Herrera Chullo
10 Víctor Raúl Anahua Quispe	21 Isabel Carola Sanabria Chamorro	31 Félix Roberto Naquira Henríquez
10 Pablo Hernán Zeballos Rivera	21 Lorena Emperatriz Vizcarra Manrique	31 Roler Jesús Hanco Vera
10 Sabino Edgar Yauri Flores	21 Giovanna Soledad Lozada Marín	
10 Edward Luis Gallegos Vargas	21 Amparo Gallegos Valencia	
10 Luis Enrique Talavera Medina	21 Fiorella Rosa Valdivia Rivera	

¡Feliz Cumpleaños!

COMITÉS FUNCIONALES

COMITÉ DE PERITOS CONTABLES JUDICIALES

ENTRO EN VIGENCIA EL NUEVO CÓDIGO PROCESAL PENAL

Es cierto, colegas que el D.L. 957 entró en vigencia en Arequipa a partir del 01 de octubre del 2008, es por ello que necesitamos, seguir en el proceso de capacitación constante, de manera que nuestros trabajos sean de calidad y de utilidad al proceso como auxiliares de justicia, para ello es necesario observar ciertos cambios, con respecto al Código anterior:

1. PROCEDENCIA DE LA PERICIA

La pericia procederá siempre que, para la explicación y mejor comprensión de algún hecho, se requiera conocimiento especializado de naturaleza científica, técnica, artística o de experiencia calificada (Art. 172 CPP).

2. NOMBRAMIENTO

Durante la Investigación Preparatoria, el Fiscal o el Juez de la Investigación Preparatoria en los casos de prueba anticipada, nombrará un perito. Escogerán especialistas donde los hubiere y, entre éstos, a quienes se hallen sirviendo al Estado Peruano.

3. OBLIGACIONES DE LA DESIGNACIÓN

- 3.1. El perito tiene la obligación de ejercer el cargo, salvo que esté incurso en alguna causal de impedimento.
- 3.2. Prestará juramento o promesa de honor de desempeñar el cargo con verdad y diligencia, oportunidad en que expresará si le asiste algún impedimento.
- 3.3. Será advertido de que incurre en responsabilidad penal, si falta a la verdad.

4. EXIGENCIAS A LA DESIGNACIÓN

- 4.1. La disposición o resolución de nombramiento precisará el punto o problema sobre el que incidirá la pericia, y fijará el plazo para la entrega del informe pericial, escuchando al perito y a las partes.
- 4.2. Los honorarios de los peritos, fuera de los supuestos de gratuidad, se fijarán con arreglo a la Tabla de Honorarios y a propuesta de una Comisión interinstitucional presidida y nombrada por el Ministerio de Justicia.

5. IMPEDIMENTOS

- 5.1. El cónyuge del imputado, los parientes dentro del 4º de consanguinidad o 2º de afinidad,
- 5.2. El que tuviera relación de convivencia con el imputado. Se extiende esta facultad, en la misma medida, a los parientes por adopción, y respecto de los cónyuges o convivientes aún cuando haya cesado el vínculo conyugal o convivencial.
- 5.3. Los vinculados por el secreto profesional sobre lo conocido por razón del ejercicio de su profesión, salvo los casos en los cuales tengan la obligación de relatarlo a la autoridad judicial.

- 5.4. Los abogados, ministros de cultos religiosos, notarios, médicos y personal sanitario, periodistas u otros profesionales dispensados por Ley expresa.
- 5.5. Sin embargo, estas personas, con excepción de ministros de cultos religiosos, no podrán negar su testimonio cuando sean liberadas por el interesado del deber de guardar secreto.

6. EXCUSA DEL PERITO

- 6.1. El perito se excusará en los casos de impedimento.
- 6.2. Las partes pueden tachar por esos motivos. En tales casos, acreditado el motivo del impedimento, será subrogado.
- 6.3. La tacha no impide la presentación del informe pericial.

7. SUBROGACIÓN

El perito será subrogado, previo apercibimiento, si se demostrase negligencia en el desempeño de la función.

8. CONTENIDO DEL INFORME PERICIAL

- 8.1. El nombre, apellido, domicilio y DNI del perito, así como el número de su registro profesional, en caso de colegiación obligatoria.
- 8.2. La descripción de la situación o estado de hechos, sea persona o cosa, sobre los que se hizo el peritaje.
- 8.3. La exposición detallada de lo que se ha comprobado en relación al encargo.
- 8.4. La motivación o fundamentación del examen técnico.
- 8.5. La indicación de los criterios científicos o técnicos, médicos y reglas de los que se sirvieron para hacer el examen.
- 8.6. Las conclusiones.
- 8.7. La fecha, sello y firma

9. PROHIBICIÓN DE JUICIOS

Informe pericial no puede contener juicios respecto a la responsabilidad o no responsabilidad penal del imputado en relación con el hecho delictuoso materia del proceso.

10. PERICIA DE PARTE

El perito de parte, que discrepe con las conclusiones del informe pericial oficial puede presentar su propio informe.

Podrá hacer el análisis crítico que le merezca la pericia oficial.

11. REGLAS ADICIONALES

- El Informe pericial oficial será único.
- Si se trata de varios peritos oficiales y si discrepan,

- cada uno presentará su propio informe pericial.
- El plazo para la presentación del informe pericial será fijado por el Fiscal o el Juez, según el caso.
 - Las observaciones al Informe pericial oficial podrán presentarse en el plazo de cinco días, luego de la comunicación a las partes.
 - Cuando el informe pericial de parte tenga conclusión discrepante, se pondrá en conocimiento del perito oficial, para que en el término de 5 días se pronuncie sobre su mérito. Es obligatorio abrir el debate.
 - Cuando el informe pericial oficial resultare insuficiente, se podrá ordenar su ampliación por el mismo perito o nombrar otro perito para que emita uno nuevo.
- 12. EXAMEN DE PERITOS**
- La parte prepara a su perito.
 - El Juez identifica al perito.
 - Perito presta juramento / promesa de decir la verdad.
 - En primer lugar interroga la parte que ha ofrecido la prueba pericial.
 - Sustentación se inicia con la exposición breve del contenido y conclusiones del dictamen pericial. Si es necesario Juez ordenará la lectura del dictamen pericial.
 - Se exhibirá Dictamen y se preguntará si éste corresponde al que se emitió, si ha sufrido alguna alteración y si es su firma la que aparece al final del dictamen.
 - Peritos explicarán las operaciones periciales que han realizado, luego.
 - Peritos serán interrogados por las partes en el orden que establezca el juez.
- Juez moderará el interrogatorio y evitará que el declarante conteste preguntas capciosas, sugestivas o impertinentes.
 - Si el perito no recuerda un hecho, puede leer la parte correspondiente de su interrogatorio anterior, consultar documentos, notas escritas y publicaciones para hacer memoria.
 - Durante el contrainterrogatorio, las partes podrán confrontar al perito con sus propios dichos u otras versiones de los hechos presentados en juicio.
 - Juez podrá autorizar un nuevo interrogatorio de los peritos que ya hubieran declarado.
- 13. INCONCURRENCIA DEL PERITO**
- Cuando el perito, oportunamente citado, no haya comparecido, el Juez ordenará que sea conducido compulsivamente y ordenará a quien lo propuso colabore con la diligencia.
 - Si el perito no puede ser localizado para su conducción compulsiva, el juicio continuará con prescindencia de esa prueba.
- 14. AUDIENCIA ESPECIAL**
- Si hay impedimento justificado peritos serán examinados por el Juez en el lugar donde se hallen.
 - Si se encuentran en lugar distinto al del juicio, el juez se trasladará hasta el mismo o empleará el sistema de video conferencia.
 - En casos excepcionales, el juez comisionará a otro Juez.

CPC. PERCY PARDO APAZA
Presidente del Comité de Peritos



PARTICIPACIÓN

El Consejo Directivo, Miembros de la Orden y Personal Administrativo del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, cumplen con el penoso deber de participar el sensible fallecimiento de quien en vida fue:

Sr. CPC JULIO DÍAZ ZEBALLOS
(Q.E.P.D.)

Miembro del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa acaecido en nuestra ciudad el día 26 de octubre del 2008.
Hacemos llegar nuestras más sentidas condolencias a sus familiares.

Arequipa, noviembre del 2008.

Nuestras Condolencias



Expresamos nuestras más sentidas condolencias a:

- Familiares de colega quien en vida fue CPC Humberto Valdivia Hinojosa, por el sensible fallecimiento de su señora esposa ANGÉLICA CRISTINA VALDIVIA VDA. DE VALDIVIA, acaecida en nuestra ciudad el 10 de octubre del 2008.
- CPC Walter Molina Aquihua, por el sensible fallecimiento de su señora madre HIPÓLITA AQUIHUA VILLEGAS VDA. DE MOLINA, acaecida en nuestra ciudad el 04 de noviembre del 2008.

Arequipa, noviembre del 2008.

CONSEJO DIRECTIVO

ESTADOS FINANCIEROS

COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS AREQUIPA

BALANCE GENERAL

AL 31 DE OCTUBRE DEL 2007 y 31 DE OCTUBRE DEL 2008
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
	2008	2007		2008	2007
CORRIENTE			CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	131,423	79,950	PROVEEDORES	71,969	17,693
CAJA MUNICIPAL - FONDO MUTUAL	334,202	259,862	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	32,005	19,480
CUENTAS POR COBRAR	3,164	28,742	PARTE CTE. DEUDA LARGO PLAZO	66,421	61,141
OTRAS CTAS.POR COBRAR	6,933	5,531			
EXISTENCIAS	5,612	2,908			
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	17,090	1,187			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	498,424	378,180	TOTAL PASIVO CORRIENTE	170,395	98,314
NO CORRIENTE			NO CORRIENTE		
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	2,758,001	2,301,103	DEUDA A LARGO PLAZO	172,575	127,580
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-535,436	-495,436	FONDO MUTUAL DEL CONTADOR	414,186	338,948
INTANGIBLES NETO AMORTIZACION	2,670	2,236	JUNTA DE DECANOS DE CCPP	135,813	39,443
BIBLIOTECA	34,688	34,637			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,259,923	1,842,540	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	722,574	505,972
			TOTAL PASIVO	892,969	604,286
TOTAL ACTIVO	2,758,347	2,220,720	PATRIMONIO		
CUENTAS DE ORDEN ACTIVAS	1,610,148	1,336,471	PATRIMONIO INSTITUCIONAL	782,122	782,122
			PATRIMONIO ADICIONAL	165,261	140,751
			RESULTADOS ACUMULADOS	693,341	541,069
			SUPERAVIT DEL EJERCICIO	224,653	152,491
			TOTAL PATRIMONIO	1,865,378	1,616,434
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,758,347	2,220,720
			CUENTAS DE ORDEN PASIVAS	1,610,148	1,336,471

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR DE ADMINISTRACION

COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS AREQUIPA

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

(Del 01 de Enero al 31 de Octubre del 2008)
(Expresado en Nuevos Soles)

	Acumulado 31/10/2008	Acumulado 31/10/2007
INGRESOS POR:		
CUOTAS ORDINARIAS MIEMBROS DE LA ORDEN	434,147	297,289
INSCRIPCION NUEVOS MIEMBROS DE LA ORDEN	120,325	135,271
SEMINARIOS Y CURSOS	129,482	154,097
OTROS INGRESOS	130,033	40,114
	813,986	626,771
COSTOS POR:		
SEMINARIOS Y CURSOS	(60,460)	(58,422)
OTROS COSTOS	(5,457)	(43,208)
RESULTADO BRUTO	748,069	525,141
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(546,331)	(385,254)
RESULTADO DE OPERACION	201,739	139,887
OTROS INGRESOS (GASTOS)		
INGRESOS FINANCIEROS	420	595
INGRESOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	35,421	13,664
INGRESOS EXCEPCIONALES	247	1,687
OTROS INGRESOS DIVERSOS	65,771	30,899
INTERESES PRESTAMO HIPOTECARIO	(23,014)	(19,599)
GASTOS FINANCIEROS	(5,594)	(5,725)
GASTOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	(44,483)	(1,100)
OTROS GASTOS	(5,854)	(7,815)
SUPERAVIT DEL PERIODO	224,653	152,491

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR DE ADMINISTRACION

EJECUCION PRESUPUESTO OPERATIVO DEL EJERCICIO 2008(Expresado en Nuevos Soles)
Al 31 de Octubre del 2008

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL	%	OCTUBRE		GRADO DE EJECUCION PPTO ANUAL %
			EJECUTADO	%	
Ingresos Ordinarios					
Total Ingresos Ordinarios	909,780	97.72	806,897	97.44	88.69
Total Ingresos Extraordinarios	21,260	2.28	21,186	2.56	99.65
Total Ingresos Operativos	931,040	100.00	828,084	100.00	88.94
Gastos Operativos					
Total Gastos Personal	195,800	21.03	159,987	19.32	81.71
Total Servicios Prestados por Terceros	207,669	22.31	181,289	21.89	87.30
Total Tributos	16,130	1.73	8,876	1.07	55.03
Total Cargas Diversas de Gestión	52,213	5.61	64,762	7.82	124.03
Total Eventos Académicos	233,413	25.07	60,460	7.30	25.90
Total Otros	69,580	7.47	64,504	7.79	92.70
Egresos de Ejercicios Anteriores	-	0.00	5,202	0.63	
Total Gastos operativos	774,805	83.22	545,079.65	65.82	70.35
Saldo Operativo	156,235	16.78	283,004	34.18	181.14
Presupuesto de Inversión					
Total Ingresos de Inversión	30,285	3.25	33,881	4.09	111.87
Total Egresos de Inversión	193,784	20.81	441,505	53.32	227.83
Superavit - Déficit de Inversión	(163,499)	(17.56)	(407,625)	(49.23)	249.31
Presupuesto Financiero					
Total Ingresos Financieros	71,760	7.71	-	0.00	-
Total Egresos Financieros	64,496	6.93	51,717	6.25	80.19
Superavit - Déficit De Financiamiento	7,264	0.78	(51,717)	(6.25)	(711.94)
Superavit - Deficit del Periodo	0	0.00	(176,337)	(21.29)	

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANOCPCC LEONIDAS ZAVALA LAZO
DIRECTOR DE FINANZASCOLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS AREQUIPA**FLUJO DE CAJA 2008**
(En Nuevos Soles)

CONCEPTO	ENERO A JUNIO 2008	JULIO A OCTUBRE	TOTAL
ACTIVIDADES OPERATIVAS			
INGRESOS			
Cuotas Miembros de la Orden	221,912	175,837	397,749
Cuotas de Ingreso Nuevos Miembros	67,305	57,896	125,200
Eventos Seminarios y Cursos	86,937	56,664	143,600
Reincorporación	1,694	773	2,467
Reinserción	583	493	1,076
Constancias de Habilitación	600	1,060	1,660
Alquileres	4,019	14,863	18,882
Certificación Profesional	14,410	221,600	236,010
Otros Ingresos	6,375	17,624	23,999
Rifa Institucional		26,592	26,592
Fiesta Familiar		2,519	2,519
Peña Criolla, Cena Institucional		2,533	2,533
Fondo mobiliario	4,039	3,650	7,689
TOTAL INGRESOS	407,873	582,102	989,975
EGRESOS			
Impuestos	10,579	9,330	19,909
Remuneraciones	72,667	46,519	119,186
AFP's, CTS, Gratificaciones, Liquidac.	11,454	13,160	24,614
Proveedores	103,250	126,978	230,228
Agua, Luz, Telefono.	16,487	11,423	27,910
Eventos Seminarios y Cursos	17,765	45,365	63,130
Junta de Decanos	25,059	14,123	39,182
CONREDE	200	16,107	16,307
Otros Egresos	11,861	9,513	21,375
TOTAL EGRESOS	269,323	292,518	561,841
SUPERAVIT(DEFICIT) OPERATIVO	138,550	289,584	428,134
ACTIVIDADES DE INVERSION			
EGRESOS			
	(221,946)	(156,438)	(378,384)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE INVERSION	(221,946)	(156,438)	(378,384)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Financiamiento			
Amortizacion Banco Continental	(30,301)	(21,094)	(51,394)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE FINANCIAM.	6,699	(58,094)	(51,394)
FONDO CLUB SOCIAL DEL CONTADOR			
Ingresos	18,602	15,279	33,881
Egresos	(29,713)	(1,410)	(31,123)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE F. CLUB CONTADOR	(11,111)	13,869	2,758
SALDO DE CAJA DEL PERIODO - SUPERAVIT(DEFICIT)	(87,807)	88,921	1,113
SALDO INICIAL DE CAJA	130,309	42,502	130,309
SALDO FINAL DE CAJA	42,502	131,423	131,423
FONDO MUTUAL			
Ingresos	40,593	30,474	71,067
Pago a Beneficiarios	0	(7,374)	(7,374)
Transferido al Fondo de Inversión	(37,000)	39,056	2,056
Gastos Bancarios	(64)	(134)	(197)
SALDO DEL PERIODO	3,529	62,022	65,551
SALDO INICIAL	268,650	272,179	268,650
SALDO FINAL	272,179	334,202	334,202

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANOCPCC LEONIDAS ZAVALA LAZO
DIRECTOR DE FINANZAS

Discurso de Orden

Sesión Solemne por el 52 Aniversario del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

SEÑOR DECANO DEL COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA Dr. Contador Público Colegiado Certificado Rohel Sánchez Sánchez,

Dignas autoridades que nos acompañan en la mesa de honor,
Señores ex decanos del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa,
Señores Decanos de los Colegios Profesionales de Arequipa,
Señores Directores del actual Consejo Directivo,
Colegas, señoras y señores que nos honran con su presencia:

Hoy nos reunimos para brindar homenaje a quienes con mucho trabajo y entusiasmo pusieron los cimientos y dieron nacimiento a LA FILIAL DE AREQUIPA del COLEGIO DE CONTADORES, a nuestros colegas Fundadores, así como a todos los Directivos y Colegas que han hecho y hacen posible el desarrollo de nuestro Colegio Profesional que, luego de 52 años de vida Institucional, tiene una imagen sólida y de permanente despliegue. Es oportuno también hacer una evaluación de lo actuado y lo que nos corresponde hacer para que nuestra querida profesión siga manteniéndose en el lugar que le corresponde.

El ejercicio de una profesión trae consigo obligaciones que cada profesional debe asumir o desempeñar; en particular, el profesional contable no es ajeno a ello, muy por el contrario, es quien debe ser más riguroso con su cumplimiento, toda vez que las labores de un Contador Público Colegiado resultan trascendentales a nivel empresarial, pues nos corresponde dar a conocer a los distintos usuarios la "realidad financiera" de la empresa y proporcionar las pautas a la alta dirección para una adecuada, efectiva y oportuna toma de decisiones. Es por esto que sería útil preguntarnos ¿cuál es alcance de la responsabilidad que asumimos en el desarrollo de nuestro trabajo?, ¿qué tan comprometidos estamos frente a la información que proporcionamos?

Si consideramos que el objetivo de la Contabilidad es informar, hoy en las organizaciones encontramos que no todo lo que se produce en ellas esta dentro de lo cuantitativo, por ejemplo: el nivel de satisfacción de los empleados o el nivel de contaminación producida por residuos sólidos; y esto no lo vamos a observar dentro de los estados financieros básicos, además, las empresas comparten responsabilidad por la solución de los problemas sociales como: la pobreza, la educación, etc., es por ello, que las empresas tienen la oportunidad de cambiar hacia un nuevo paradigma que ofrezca una nueva propuesta de valor a la sociedad, no sólo deberán continuar con su rol tradicional de ser generadoras de valor económico, sino también serán poderosas generadoras de valor social, esto significa ir más allá, implica nuevas dimensiones de estrategias de relacionarse con grupos sociales y ser aliadas del progreso social, generar mejores ventajas comparativas a través de un eficiente uso de sus recursos para alcanzar sus objetivos y crear valor social.

Existe ahora sólida evidencia que las empresas que son percibidas como socialmente responsables ganan la preferencia de los consumidores, consiguen y retienen a empleados talentosos y cosechan un trato favorable de la comunidad y atraen a los inversionistas. Nosotros como profesionales partícipes de gestión de estas empresas requerimos conocer estas nuevas "variables" lo que implicará manejar nuevos "indicadores", tener un desempeño tal que nos permita registrar, suministrar e interpretar los resultados de esta nueva administración de la empresa darle valores reales y ser colaboradores de su aporte económico y social y preparar tipos de informes como: Memorias de Sostenibilidad, Balance Social, Informe Social.

La Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 008 en su artículo 1° indica: "es obligación del Contador Público observar bajo estricta responsabilidad y criterio profesional la correcta aplicación de los principio de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Internacionales de Contabilidad, las leyes que en general son pertinentes y el Código de Ética Profesional cuando se prepare la información financiera", toda esta normatividad contribuye a establecer la confianza en nuestro trabajo y a valorarlo.

El interés y necesidad de actualización, superación profesional y la búsqueda de la calidad llevó a la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú y dentro del marco de la "Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa" SINEACE a iniciar el proceso por el cual alcancemos reconocimiento social de nuestra capacidad y calidad a través de a Certificación y sucesivas Recertificaciones.

Dado que el "Contador Público Certificado es Depositario de la Fe Pública" ha llegado para todos nosotros el inicio de una nueva era en nuestro quehacer, tenemos que ser parte de esta nueva etapa y cultura orientada hacia la calidad profesional en un marco de responsabilidad y excelencia individual a través de proceso de educación permanente, con apego a los principios fundamentales de la Ética profesional.

Por ende, la Certificación Profesional garantiza la actualización profesional y la capacidad profesional del Contador Público Colegiado para ejercer eficientemente la profesión contribuyendo de esta manera al desarrollo Regional y Nacional.

Los principales fundamentos para asumir este reto son:

- La evolución y cambios en el conocimiento y tecnología;
- El desempeño profesional integral;
- La Globalización y tendencias mundiales;
- Los Tratados de Libre Comercio que constituyen una gran oportunidad para los nosotros los contadores,
- Las crisis económicas y financieras y los escándalos corporativos.

Hoy la carrera contable es una de las profesiones más dinámicas, sometida a los constantes cambios y exige al Contador Público responsabilidad, inquietud y mantener una lucha constante para estar un paso adelante del cambio.

Los Contadores Públicos tenemos una tarea de altísima importancia dentro de la empresa y de la sociedad y junto con ella, el compromiso de actuar con absoluto respeto a los principios morales y éticos, sólo así lograremos de la comunidad el respeto y merecido reconocimiento a nuestra labor.

FELIZ ANIVERSARIO. Muchas gracias.

CPCC LOURDES PAZ YAÑEZ
Segunda Vice Decana

ACTIVIDADES OCTUBRE-NOVIEMBRE DEL 2008

52 Aniversario de Fundación



Mesa de Honor en la Sesión Solemne por nuestro 52 Aniversario de Fundación.



Reconocimiento a CPCC Guido Alberto Medina Zaconeta por haber cumplido Bodas de Oro como Contador Público Colegiado.



Reconocimiento al Congresista de la República colega CPCC Pedro Santos Carpio, por su constante aporte profesional brindado a la profesión contable.



Precisos momentos en que nuestro Decano CPCC Rohel Sánchez Sánchez hace el reconocimiento a la Dra. CPCC Rosario Ugarte Vásquez, Decana del Colegio de Contadores Públicos de Lima y Presidenta de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú.



Reconocimiento póstumo al CPC Alejandro Tejada Rodríguez, como fundador y benefactor del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa. Recibe dicho homenaje su Sra. esposa Mary Fernández viuda de Tejada, hijos y nietos.



Entrega de Medalla y Diploma al Dr. Manuel Zeballos Vera, como miembro Honorario del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, por su brillante labor profesional, aporte al desarrollo del conocimiento y la ciencia, así como su invaluable apoyo a nuestra Orden Profesional.

Inauguración Nuevos Ambientes



Nuestro Decano recibe de manos de la Decana del Colegio de Contadores Públicos de Lima, CPCC Elsa Rosario Ugarte Vásquez, el reconocimiento que se le otorga como Miembro Honorario de la Orden del Colegio de Contadores Públicos de Lima, reconocimiento que es otorgado por acuerdo del Colegio de Contadores Públicos de Lima.



Emotivo momento en que nuestro Ex Decano CPCC Jesús Hinojosa Ramos, junto a su Sra. esposa, cortan la cinta como padrinos de las obras de ampliación y remodelación, que consisten en un amplio auditorio, aulas académicas y equipos de última generación.



Sra. Edith Valverde viuda de Espinoza, emocionada devela la placa del Auditorio, que lleva el nombre de su difunto esposo CPC Guillermo Espinoza Bedoya.



Hijos y padres de nuestro colega CPC Daniel Cáceres Macedo, en cuyo recuerdo y homenaje se denominó una de las aulas académicas.

Cena Institucional por nuestro 52 Aniversario



Foto para el recuerdo, hermanando colegios, posan para la cámara los Consejos Directivos de Arequipa y Lima.



Grupo de colegas departiendo gratos momentos en la cena de gala realizada en los amplios salones del Club Internacional y amenizada por una orquesta local, con motivo de nuestro Aniversario Institucional.

Desfile por Aniversario Institucional



Momentos en que hacen su ingreso a la Plaza de Armas nuestro Decano CPCC Rohel Sánchez Sánchez y Vice Decana CPCC Lourdes Paz Yañez, junto a autoridades políticas, civiles y militares, para dar inicio a la ceremonia cívico patriótica de izamiento de la Bandera del Perú a cargo del Decano del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa y el izamiento de la Bandera de Arequipa a cargo de la Presidenta de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú.



Ingreso de la delegación del Directorio del Colegio de Contadores Públicos de Lima, acompañados por el congresista CPCC Pedro Santos Carpio, en el desfile con ocasión de nuestro 52 Aniversario Institucional.



Paso gallardo de nuestro Directorio en el desfile por el 52º Aniversario del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa -12 de octubre- en la Plaza de Armas de Arequipa.



Romería y Homenaje Póstumo a CPC Alejandro Tejada Rodríguez como reconocimiento y agradecimiento como miembro fundador y benefactor de la Orden.

Conferencia



Reconocimiento



Decano de nuestro Colegio, CPCC Rohel Sánchez Sánchez fue incorporado como Miembro Honorario del Colegio de Periodistas Regional - Lima, en mérito a su destacada labor.

Reconocimiento a nuestro colega CPC Mg. Jesús Tellez Espinoza, por su brillante exposición en la conferencia ofrecida sobre el tema "La ética del Profesional Contable y la Responsabilidad Social Empresarial", como parte de las actividades de nuestro aniversario institucional.

Eventos Académicos



Selecto grupo de colegas participantes en la exposición de los colegas Jesús Capcha Carbajal y Gustavo Zárate Poma, en el Seminario "Tendencias de Información Financiera".



Fecha inaugural del Ciclo de Conferencias "Contabilidad y Desarrollo", que se lleva a cabo todos los miércoles en el nuevo Auditorio "CPC Guillermo Espinoza Bedoya", válido para la certificación.



Mesa de honor en la inauguración del curso de Peritaje Contable, acompañando al expositor Dr. Frankyn Jaime Tomy López.



Conferencia sobre "Régimen Tributario aplicable a la Micro y Pequeñas Empresas", llevada a cabo el 5 de noviembre dentro del Ciclo de Conferencias "Contabilidad y Desarrollo".

Ceremonia de Colegiatura



Tercera Colegiatura del presente año donde se incorporaron 52 nuevos miembros de la Orden, en Ceremonia oficial el 07 de octubre del 2008, presidido por el Consejo Directivo, con la presencia de familiares y amigos.

XXI Congreso Nacional



Nuestro Decano en compañía de miembros de la Orden y directores, agradece la entrega del estandarte del XXII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú, a realizarse en Arequipa el 2010.

JUEGOS DEPORTIVOS CONREDE 2008



Precisos instantes en que nuestro colega Luis Gonzalo Nieto Coaguila define una partida de ajedrez con su similar del Colegio Médico, en los Juegos Deportivos CONREDE 2008.



Aguerridas colegas defendiendo los colores institucionales en un emotivo encuentro de futbolito CONREDE 2008.



Equipo de fútbol mayores participantes en Conrede 2008.



Equipo de básquet damas que representan a nuestro Colegio en CONREDE 2008.

Reunión del Hogar del Contador



"Reunión de Confraternidad y Bautizo de Guagua", que se llevó a cabo el día viernes 21 de noviembre del presente en el local del Colegio, con la presencia de un nutrido número de colegas contadoras, esposas y madres de los contadores.

Servicios y Beneficios que presta el Colegio de Contadores Públicos de Arequipa a miembros de la Orden

SERVICIOS

- Acceso a la Biblioteca, la misma que cuenta con libros, tesis, normas legales, variados y actuales informativos contables, Diarios "El Peruano", "El Pueblo" y "Gestión".
- Web Site del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, con información actualizada sobre los diferentes eventos académicos, institucionales y sociales de la institución, así como relación de miembros de la orden hábiles y/o inhábiles, Sociedades de Auditoría, auditores independientes, comités funcionales, comisiones, Biblioteca Virtual, moderno sistema de Bolsa de Trabajo, acceso a datos personales y estado de cuenta exclusivo a miembros de la orden, información de transparencia administrativa, normas legales, indicadores, convenios, enlaces de interés, entre otros.
- Permanente comunicación sobre las actividades de la institución así como de eventos académicos vía correo electrónico.
- Sistema de Cobranza:
 - A domicilio por medio de cobradores.
 - Depósito en Banco Continental Cta. Cte. MN 0011-0220-01-00070967 (indicando su nombre en ventanilla)
 - En Tesorería de nuestra sede institucional. Se acepta: VISA, MASTERCARD, CMR, RIPLEY, MAESTRO, HOME CENTER, DINERS, METRO, NETPARD.
- Revista Institucional "Actualidad Contable", edición bimensual.
- Indicadores mensuales distribuidos por correo electrónico y físicamente.
- Boletín Virtual diario, con normas legales, noticias del día, datos de obligaciones tributarias, indicadores, eventos, actividades del colegio, oportunidades de trabajo, entre otros.

BENEFICIOS

- Capacitación permanente a través de seminarios, cursos, programas de especialización, simposium, teleconferencias, así como charlas y conferencias gratuitas en forma semanal.
- Beneficio del Fondo Mutual para deudos.
- Convenios suscritos con precios preferenciales, para el 2008, con el Centro Cultural Peruano Norteamericano, Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer - Filial Arequipa y Centro Médico "Divino Maestro".
- Acceso a la Bolsa de Trabajo Virtual del Colegio a través de nuestro web site.
- Participación libre en los diferentes Comités Funcionales del Colegio.
- Ambientes del colegio a disposición de los Comités Funcionales, para sus reuniones de capacitación.
- Participación de las Actividades Sociales y Deportivas programadas durante el año, como campeonato Interno y Juegos Deportivos CONREDE.
- Ingreso gratuito a los seminarios con menos de 30 horas, a los deportistas destacados en los "Juegos Deportivos CONREDE".

INSTALACIONES

- Local Institucional, moderno y céntrico, que cuenta con los siguientes ambientes:
 - Auditorio "CPC José Rodríguez Salas", ubicado en el 2do. piso, amplio, para eventos académicos y sociales, con sistema de ventilación, debidamente implementado con sistemas de audio y proyección multimedia.
 - Cafetería.
 - Biblioteca.
 - Nuevo Centro de Informática Contable "CPC José Rodríguez Salas", implementado con 21 computadoras de última generación y moderno mobiliario, con acceso a Internet.
 - Dos nuevas aulas académicas "CPC Jacobo Paz Gonzales" y "CPC Daniel Cáceres Macedo", ubicadas en el 1er. piso, implementadas con proyector multimedia, ecran, cómodo mobiliario y modernas computadoras con servicio de internet.
 - Nuevo auditorio "CPC Guillermo Espinoza Bedoya", amplio y moderno ambiente, alfombrado y equipado con butacas para 212 personas, cuenta con un sistema completo de proyección multimedia, sistema de ventilación y sala de control.
- Club Social del Contador Público "CPC Alejandro Tejada Rodríguez", local completamente cercado, con canchas de fútbol, fútbol, básquet, local social, juegos infantiles, Salón Social Infantil, parrilla, horno, amplio estacionamiento, servicios higiénicos, áreas verdes y vigilancia.

El Consejo Directivo del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa desea a usted y familia una FELIZ NAVIDAD, que en cada uno de nosotros nazca un camino de excelencia, donde puedan manifestarse nuestros mejores pensamientos y acciones, y que este año que viene esté lleno de éxitos y prosperidad, y sea el comienzo de una vida mejor.

*Consejo Directivo
2008-2009*

