

CONTENIDO

EDITORIAL	1
GESTIÓN TRIBUTARIA	
La utilización del crédito fiscal en la primera venta de inmuebles Informe N° 185-2008-SUNAT/2B0000(*)	2
CONTABLE-FINANCIERO	
La auditoría financiera	4
Aplicación de las Utilidades en las Empresas	5
Una estrategia de marca para la innovación	8
Sistema de Costos Kaizen	16
Control de Costos a través del ABC y la AMB	27
GESTIÓN LABORAL	
Gestión del talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global	28
Seguro a cargo del Empleador. Sujetos Obligados, Aportaciones y Presentaciones	36
NORMAS LEGALES	
Normas Legales de Interés, Marzo - Abril 2009	41
REFLEXIONES	
La Crisis según Albert Einstein	43
Más allá de la responsabilidad social corporativa: el valor estratégico de superar las expectativas	43
INSTITUCIONALES	
Saludos de Onomásticos Abril - Mayo del 2009	46
Estados Financieros	48
Defensa Profesional	49
Estados Financieros	54
Actividades Marzo - Abril 2009	55

DIRECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PUBLICACIONES

CPCC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y Publicaciones

Abel Huamaní Vera
Diseño y Diagramación

ACTUALIDAD CONTABLE

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA

Calle Sánchez Trujillo 201 Urb.
La Perla, Cercado
Teléfonos 215015-285530-231385
Email: ccpaqp@ccpaqp.org.pe
Sitio 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 Claudia Tejada Carcamo
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 Edwin Zanca Miranda
Director de Investigación Contable y
Consultoría

CPCC 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:
CPCC Walther Cuadros Ramírez

GERENTE

CPCC Alejandra Nuñez Torres

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca
Nacional del Perú N° 2007-08087

Actualidad Contable. Año 2009 N° 2, Edición: Marzo-Abril 2009

Imprenta: Panamericana Industria Gráfica E.I.R.L.

Impreso en Arequipa, mayo del 2009

La Capacitación permanente, un reto para el profesional contable

El Mundo actualmente globalizado, está exigiendo a todas las profesiones, en especial al Contador Público Colegiado, adquirir los conocimientos y habilidades, mediante la capacitación continua, para así tener un nivel de competencia adecuado, el mismo que le permitirá estar acorde al requerimiento del mercado laboral.

Adicionalmente, es necesario reflexionar que para ser competitivo, no sólo es primordial poseer conocimientos, sino también tener una responsabilidad social para el entorno en el cual nos desenvolvemos y por sobre todo tener una debida formación en valores.

La responsabilidad social que tiene el Contador Público, al elaborar la información contable, depende de las diferentes áreas de la comunidad esto es, económica, política, social, financiera, ambiental y otros aspectos.

El comportamiento del contador público, que se da ante la sociedad, debe darse en estrictos términos de honestidad e integridad, para extender la credibilidad y confiabilidad de la información, dado que nuestra responsabilidad, es dar fe pública sobre los documentos y los estados financieros.

Nosotros, miembros del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, no somos ajenos a ésta realidad y muy por el contrario, estamos inmersos en éste mundo cambiante y tan exigente.

El Consejo Directivo, período 2008-2009 dentro de su Plan de Trabajo, ha realizado avances en la construcción de un auditorio, dos aulas académicas e implementado el centro de cómputo y tener las condiciones indispensables para la capacitación a todos los Miembros de la Orden.

Se ha realizado hace poco un proceso extraordinario de Certificación Profesional a todos los miembros hábiles que lo han solicitado, el cual tiene una vigencia de cuatro años, pasado este período el CPCC tendrá que someterse a un proceso de Recertificación Profesional; y para lograr ello es indispensable la capacitación permanente.

En este contexto el Consejo Directivo tiene todo un programa de Capacitación Continua, acorde con las exigencias del mercado externo e interno y a través de la Dirección de Educación y Desarrollo Profesional, promueve los Programas de Especialización anual y la capacitación permanente durante el año, mediante la invitación a expositores de reconocido prestigio, local nacional e internacional, para todos los Contadores Públicos Colegiados.

Para que la capacitación continua se lleve a cabo, es necesario que los colegas participen activamente, sea como participantes, expositores y/o alcanzando sugerencias que permitan el desarrollo de nuestro querido Colegio, sino también al logro del desarrollo personal y profesional de los Miembros de la Orden.

CPCC José Rodolfo Pezo Apaza
Director de Educación y
Desarrollo Profesional



LA UTILIZACIÓN DEL CRÉDITO FISCAL EN LA PRIMERA VENTA DE INMUEBLES

INFORME N° 185-2008-SUNAT/2B0000(*)

1. Materia

En relación con la primera venta de inmuebles realizada por el constructor, se consulta:

1. A efecto de determinar la base imponible del IGV, tratándose de operaciones de venta al contado, ¿qué debe considerarse como "valor total de la transferencia del inmueble" a que se refiere el numeral 9 del artículo 5° del Reglamento de la Ley del IGV? ¿dicho concepto incluye el IGV?
2. Tratándose de contribuyentes que realizan sólo operaciones gravadas, ¿el íntegro del IGV que grava la adquisición de cemento, fierro, ladrillo y, en general, de todos los bienes y servicios destinados exclusivamente a la construcción se puede usar como crédito fiscal?

2. Base legal

- Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 055-99-EF, publicado el 15.4.1999, y normas modificatorias (en adelante, TUO de la Ley del IGV).
- Reglamento de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, aprobado por el Decreto Supremo N° 029-94-EF, publicado el 29.3.1994, y normas modificatorias (en adelante, Reglamento de la Ley del IGV).

3. Análisis

1. En cuanto a la primera consulta, cabe indicar lo siguiente⁽¹⁾:

De conformidad con el inciso d) del artículo 1° del TUO de la Ley del IGV dicho Impuesto grava la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

El inciso d) del artículo 13° del citado TUO dispone que la base imponible, en la primera venta de inmuebles, está constituida por el ingreso percibido, con exclusión del correspondiente al valor del terreno.

Por su parte, el numeral 9 del artículo 5° del Reglamento de la Ley del IGV señala que para determinar la base imponible del impuesto en la primera venta de inmuebles realizada por el constructor, se excluirá del monto de la transferencia el valor del terreno. Para tal efecto, se considerará que el valor del terreno representa el cincuenta por ciento (50%) del valor total de la transferencia del inmueble.

Como se puede apreciar de las normas glosadas, la base imponible del IGV, tratándose del supuesto materia de consulta, está constituida por el valor total de la transferencia del inmueble al que se le deduce el valor del terreno, equivalente al cincuenta por ciento (50%) de dicho monto.

Ahora bien, a efecto de determinar si el valor total de la transferencia incluye el IGV que corresponde a la primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos, es necesario tener en cuenta la definición de base imponible. Al respecto, David Bravo Sheen y Walker Villanueva Gutierrez⁽²⁾ señalan que: "Entendemos por base imponible la cuantificación del aspecto material de la hipótesis de incidencia. Si por ejemplo, realizamos la venta de un bien gravada con el IGV (aspecto material), la Base Imponible responderá a la siguiente interrogante: ¿sobre qué monto de dicha operación se deberá aplicar el 18%? Como podemos observar, la respuesta necesariamente se reflejará en una cifra determinada,

de allí que se afirme que la Base Imponible constituye la parte mensurable (susceptible de ser medida) sobre la cual se aplica la tasa o alícuota del Impuesto para obtener el Débito Fiscal de cada operación"⁽³⁾.

Así pues, dado que la base imponible constituye la parte mensurable sobre la cual se aplica la tasa o alícuota del IGV, dicha base no podría contener el monto del IGV que corresponda a la operación⁽⁴⁾. Por lo tanto, en el supuesto materia de consulta, el valor total de la transferencia del inmueble al cual se le deducirá el cincuenta por ciento (50%) del valor del terreno, no incluye el monto del IGV que corresponda por la mencionada operación.

2. Con relación a la segunda consulta, el artículo 23° del TUO de la Ley del IGV establece que para efecto de la determinación del crédito fiscal, cuando el sujeto del Impuesto realice conjuntamente operaciones gravadas y no gravadas, deberá seguirse el procedimiento que señale el Reglamento.

Agrega dicho artículo, que sólo para efecto del mismo y tratándose de las operaciones comprendidas en el inciso d) del artículo 1° del mencionado TUO, esto es, la primera venta de inmuebles realizada por el constructor, se considerarán como operaciones no gravadas, la transferencia del terreno.

Del citado artículo se desprende que, aun cuando el constructor al realizar la primera venta de inmuebles efectúa una sola operación gravada con el IGV, únicamente para efecto del cálculo del crédito fiscal, debe entenderse como operación gravada la transferencia de la construcción y como operación no gravada la transferencia del terreno.

Ahora bien, el numeral 6.1 del artículo 6° del Reglamento de la Ley del IGV dispone que los sujetos del IGV que efectúen conjuntamente operaciones gravadas y no gravadas contabilizarán separadamente la adquisición de bienes, servicios, contratos de construcción e importaciones destinados exclusivamente a operaciones gravadas y de exportación, de aquéllas destinadas a operaciones no gravadas.

Añade que, sólo podrán utilizar como crédito fiscal el Impuesto que haya gravado la adquisición de bienes, servicios, contratos de construcción e importaciones, destinados a operaciones gravadas y de exportación.

Asimismo, indica que al monto que resulte de la aplicación del procedimiento señalado en los párrafos anteriores, se le adicionará el crédito fiscal resultante del procedimiento establecido en el numeral 6.2, que establece el mecanismo de prorrata o proporcionalidad para determinar el crédito fiscal en los casos en que el sujeto no pueda determinar las adquisiciones que han sido destinadas a realizar operaciones gravadas o no con dicho impuesto.

Cabe indicar que la diferenciación de las adquisiciones según su destino a operaciones gravadas, no gravadas o de utilización común, tiene por finalidad identificar y determinar si el IGV trasladado por las adquisiciones corresponde a operaciones por las que se debe pagar el Impuesto, y por lo tanto, deducibles del impuesto bruto del periodo, situación que guarda coherencia con uno de los requisitos sustanciales del crédito fiscal, éste es el relacionado con el hecho que se destinen a operaciones por las que se deba pagar el Impuesto⁽⁵⁾.

Así pues, el IGV que grava la venta de bienes o prestación de servicios destinados exclusivamente a la

construcción del inmueble podrá deducirse en su integridad como crédito fiscal, en la medida que dichas adquisiciones se contabilicen separadamente de aquéllas destinadas a la venta del terreno. De no ser posible su discriminación, será de aplicación lo dispuesto en el numeral 6.2 del artículo 6° del Reglamento de la Ley del IGV.

4. Conclusiones

En relación con la primera venta de inmuebles realizada por los constructores de los mismos:

1. A efecto de determinar la base imponible del IGV, tratándose de operaciones de venta al contado, el valor total de la transferencia del inmueble, al cual se le deducirá el cincuenta por ciento (50%) del valor del terreno, no incluye el monto del IGV que corresponda por la mencionada operación.
2. El IGV que grava la venta de bienes o prestación de servicios destinados exclusivamente a la construcción del inmueble podrá deducirse en su integridad como crédito fiscal, en la medida que dichas adquisiciones se contabilicen separadamente de aquéllas destinadas a la venta del terreno.

En caso que no pueda discriminarse las adquisiciones que han sido destinadas a realizar las operaciones gravadas y no gravadas, deberá utilizarse el procedimiento de la prorrata, regulado por el numeral

6.2 del artículo 6° del Reglamento de la Ley del IGV.

Lima, 30 de setiembre de 2008.

Original firmado por:

CLARA URTEAGA GOLDSTEIN
Intendente Nacional Jurídico

- [1] Entendemos que no se trata de la primera venta de inmuebles a que se refiere el Literal b) del Apéndice I del TUO de la Ley de IGV.
- [2] En "La Imposición al Consumo en el Perú", Estudio Caballero Bustamante, página 55.
- [3] Cabe indicar que actualmente, de conformidad con el artículo 17° del TUO de la Ley del IGV, la tasa del IGV e IPM es de 19%.
- [4] En la Carta N° 278-2006-SUNAT/200000, disponible en el Portal de la SUNAT (www.sunat.gob.pe) se consigna el siguiente ejemplo:

Valor de venta	100
IGV	19
Precio de venta	119
- [5] Criterio también considerado por el Tribunal Fiscal en la Resolución N° 841-2-2001.

Fuente: <http://www.sunat.gob.pe>

XV CONVENCIÓN NACIONAL DE TRIBUTACIÓN TRIBUTA 2009

"CPCC Víctor Vargas Calderón"
28, 29 y 30 de mayo del 2009, Abancay, Apurímac

Temario

Código Tributario

- Aplicación de beneficios tributarios en las regiones de Apurímac y Huancavelica, consideradas como zonas en extrema pobreza.
- Propuesta de modificaciones al Código Tributario.
- La tributación sobre base presunta (Internacional).

Impuesto a la Renta

- Modificaciones tributarias para los ejercicios fiscales 2009 y 2010.
- Propuesta de modificaciones al Impuesto a la Renta.
- Las Normas Internacionales de Contabilidad (NICs) y la tributación (Internacional).

Impuesto General a las Ventas y otros de interés regional.

- Beneficios en la Región Selva y zona de frontera.
- Propuesta de modificaciones al Impuesto General a las Ventas.
- Tributos que afectan a la actividad minera.

Costos

Plenos	S/. 170.00
Observadores y egresados	S/. 130.00
Estudiantes	S/. 70.00

Informes e Inscripciones

Email: contadoresapurimac@hotmail.com
Teléfono: 083-323597
Celulares: 083-983689990 / 083-983670499
Av. Samanez Ocampo N° 302 Abancay - Apurímac



LA AUDITORIA FINANCIERA

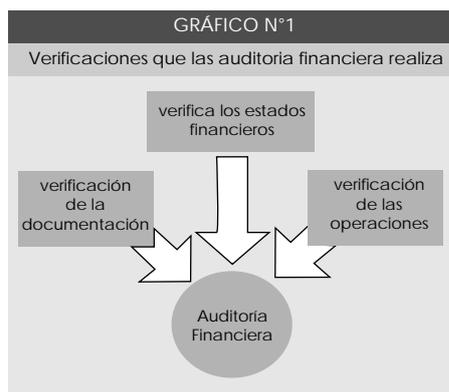
Milagros Yesenia, Pacheco Vizcarra(*)

Introducción

El informe o dictamen que presenta el auditor es la culminación del examen al que han sido sometido los estados financieros, los cuales deben demostrar razonabilidad de las cifras contenidas en ellos, para esto se verificará las operaciones económicas registradas, siendo el objetivo adicional el determinar que el ente auditado cumpla con las normas de contabilidad y que las operaciones estén siendo ejecutadas de acuerdo con las metas trazadas.

La auditoría financiera no sólo es la verificación de la documentación, sino que ésta tiene un mayor alcance por cuanto comprueba si los documentos que llegan a la contabilidad para ser registrados y sintetizados en los estados financieros representan fielmente las operaciones efectuadas.

Debemos considerar que los estados financieros son una imagen fiel de la posición financiera y patrimonial de la entidad, del resultado de sus operaciones en un período determinado y de los orígenes y aplicaciones de sus recursos (ver gráfico N°1).



1. Proceso de la Auditoría Financiera

Con relación a la Resolución de Contraloría N° 063-2007-CG, del 24 de febrero del 2007, se debe tomar en cuenta en lo que respecta a la naturaleza y a la periodicidad de las auditorías en el Sector Público, que, el reglamento señala que las auditorías financieras son de carácter anual y que sus resultados se orientan a determinar la razonabilidad de la información financiera y presupuestaria presentada para la formulación de la Cuenta General de la República, materia de evaluación por la Contraloría General. Las auditorías de gestión, que comprenden el examen de una entidad, área, programa o proyecto con relación al cumplimiento de objetivos y metas y respecto a la correcta utilización de los recursos, considerando los procesos, resultados y la consistencia de las acciones de gerencia, no necesariamente son de carácter anual.

Es el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o grupo de partidas o a un grupo de hechos o circunstancias examinados, mediante las cuales el auditor obtiene las bases necesarias para fundamentar su opinión.

El papel del auditor tiene una gran importancia, ya que del análisis que realice se pueden detectar fallas en el uso de los recursos económicos, los cuales harían variar los estados financieros.

Durante el proceso de auditoría se ponen en práctica algunas técnicas o métodos de investigación y pruebas que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la

RESUMEN EJECUTIVO

La auditoría financiera es un proceso en el cual se analizan los estados financieros, y donde el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de un determinado ente, con la finalidad de establecer su razonabilidad. En el presente informe la autora revisa los principales lineamientos doctrinales de esta importante disciplina contable.

información que le permite omitir su opinión profesional dando sustento a la revisión durante el proceso de la auditoría.

Algunas técnicas que pueden ser utilizadas en una auditoría financiera son:

- Estudio general.
- Análisis (saldos y movimientos).
- Inspección.
- Confirmación (positiva, negativa y blanda o ciega).
- Investigación.
- Declaraciones.
- Certificación.
- Observación.
- Cálculo.

De manera análoga se desarrollan las auditorías específicas, detallando aspectos fundamentales de la evaluación de cada proceso. Dentro del plan de auditoría se podría considerar:

- Nombre del proyecto de auditoría (Proceso a evaluar).
- Objetivo general propuesto.
- Objetivos específicos.
- Actividades a desarrollar.
- Fecha de inicio.
- Fecha de finalización.
- Fecha de entrega del informe.
- Auditor responsable
- Recursos a utilizar

El proceso de auditoría considera algunos aspectos importantes, los cuales deben ser considerados para tener resultados positivos en la elaboración del informe final (ver gráfico N° 2).

2. Objetivos de la auditoría en cuanto a las obligaciones financieras

1. Verificar que se cumplan las normas de contabilidad generalmente aceptadas.
2. Determinar si hay o no continuidad dentro de las normas aplicadas de un periodo a otro.
3. Verificar la continuidad de los asientos contables, comparándolos periodo a periodo. Si hay variación pedir el criterio que se utilizó.
4. Permitir evaluar el sistema de control interno contable por medio de cuestionarios, entrevista y flujogramas.
5. Verificar la correcta clasificación de las cuentas, según sean de largo o corto plazo.
6. Fortalecer el sistema de control interno para garantizar que el sistema de autorizaciones sea respetado y permita

tener certeza acerca de la legitimidad de las obligaciones contraídas.

7. Comprobar que las cuentas de las partidas se encuentran bien clasificadas y presentadas adecuadamente dentro del balance.
8. Verificar que los documentos de las operaciones económicas estén acorde con el presupuesto.

3. El Plan de auditoría financiera

El auditor debe trazarse metas con relación a movimientos financieros, los cuales serán cotejados con las operaciones económicas. Analizando los documentos que sustentan dicha información, tendrá que verificar las normas de contabilidad generalmente aceptadas, los reglamentos de cada ente, la estructura de la entidad, fijarse en el padrón de trabajadores del área que se está auditando, todo esto con el objetivo de evitar posibles fraudes:

1. Observar si las obligaciones financieras están bien valoradas.
2. Comprobar la autenticidad de las obligaciones contraídas con las entidades financieras.
3. Comprobar que las deudas que se presentan en esta partida realmente existan.
4. Comprobar que las partidas de las obligaciones financieras estén reconocidas en la unidad de medida correspondiente.
5. Comprobar que los préstamos realizados cuenten con la debida autorización.
6. Verificar que se tengan las aprobaciones por escrito de todos los préstamos solicitados.
7. Determinar si todas las obligaciones financieras pendientes de pago han sido registradas correctamente.
8. Verificar la precisión en el cálculo y registro de los gastos por concepto de intereses y las provisiones correspondientes.
9. Verificar que estas obligaciones hayan sido contratadas con entidades autorizadas por la Superintendencia Bancaria, y pactadas a las tasas de interés del mercado.
10. Verificar el control de caja chica.
11. Verificar todas las cuentas corrientes y cuentas de ahorro (de existir en la entidad).
12. Hacer un control de caja chica (arqueo).

4. Conclusiones

La auditoría financiera es un proceso en el cual se analizan los estados financieros, culmina con la emisión de un informe en el que el auditor su opinión sobre la situación financiera de un determinado ente, con la finalidad de establecer su razonabilidad.

El papel del auditor tiene una gran importancia, ya que del análisis que realice se pueden detectar fallas en el uso de los recursos económicos, los cuales harían variar los estados financieros.

Una auditoría de estados financieros no se encuadra sólo a una verificación de documentos en la contabilidad, sino que tiene un mayor alcance por cuanto comprueba si los documentos que llegan a la contabilidad para ser registrados y sintetizados en los estados representan fielmente las operaciones efectuadas en todas las áreas de la entidad como logística, costos, ventas, finanzas, etc.

Los estados financieros son una imagen razonablemente fiel de la situación financiera y patrimonial de una entidad, de los resultados de sus operaciones en un período de tiempo fijado, así como de los orígenes y aplicaciones de sus fondos.

 (*) Contadora Pública por la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca, Magister en Ciencias Contables, mención en Auditoría y Tributación por la Universidad Nacional del Altiplano, Puno.

Fuente: Contadores & Empresas, 1era. quincena de marzo 2009.



Aplicación de las Utilidades en las Empresas

Carlos Padilla Ponce

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe el autor aborda la aplicación de utilidades explicando qué órgano social es el que decide respecto de su destino, cuándo pueden ser distribuidas las detracciones legales a las que se encuentran sometidas, el derecho de los socios a su obtención y la oportunidad en que se deben realizar tales actos.

Introducción

El objetivo de todo empresario es obtener ganancias de su actividad mercantil. En ese sentido, podemos afirmar que la sola formación de una empresa presupone en el comerciante la intención de convertir esa explotación en fuente constante de ingresos. Por esto, conocer los principales aspectos respecto a la aplicación de utilidades es importante para los empresarios, toda vez que en virtud a ello podrán reconocer la utilidad neta que obtuvieron, dando cuenta de si su negocio es rentable o no.

1. Concepto de utilidad

Utilidad es el beneficio líquido total conseguido por una sociedad mercantil que, en la medida que acuerde el órgano administrativo y apruebe la junta general, constituye la base de reparto entre los accionistas según el número de acciones que posean y en que esté dividido el capital social. Es decir, las utilidades se configuran como la retribución a los accionistas o propietarios de la empresa o dicho de otro modo, la forma de remunerar el capital propio de la empresa.

Es decir, el derecho del socio a las utilidades, individualizado como el derecho al dividendo, constituye uno de los elementos caracterizadores de la relación societaria, toda vez que surgen como finalidad de la actividad empresarial, por lo tanto, comportan un derecho individual inderogable del socio.

2. Aplicación de las utilidades

En nuestra Ley General de Sociedades (en adelante LGS), una de las obligaciones del directorio que resalta sobre las demás, es la de rendir cuentas periódicamente a la junta general. En efecto, en su artículo 221 establece que finalizado el ejercicio, el directorio deberá formular:

- Los estados financieros.
- La memoria.
- La propuesta de aplicación de las utilidades si la hubiese.

Ahora bien, como sabemos, los estados financieros están pro el balance general⁽¹⁾ y el estado de ganancias y pérdidas. La memoria⁽²⁾ consiste en un informe que el directorio presenta a la junta general donde la ilustra respecto de la marcha de la sociedad, el entorno de los países y de los mercados de importancia para ella. Finalmente, la propuesta de aplicación de las utilidades es aquella que recomienda cómo se debe proceder respecto a las ganancias de la empresa.

a) Propuesta de aplicación de utilidades

Todo esto es importante en la medida en que la distribución de utilidades sólo puede hacerse en mérito de los estados financieros preparados al cierre de un período determinado o la fecha de corte en circunstancias especiales que acuerde el directorio.

Por lo tanto, dependerá mucho de los resultados que arrojen los estados financieros para que, a propuesta del directorio, se pueda proceder con la distribución de dividendos.

Cabe referir que nuestra LGS establece que las sumas que se repartan no pueden exceder del monto de las utilidades que se obtengan.

Respecto de la propuesta de aplicación de las utilidades, como su nombre indica, es una propuesta por parte del directorio, toda vez que es la junta general la única encargada de decidir sobre el destino de las utilidades de la sociedad.

De esta manera, la junta general puede acordar la no distribución de utilidades, toda vez que no existe obligación de acordar su distribución. Así, la junta podría acordar que las utilidades se destinen a constituir o a incrementar una reserva voluntaria, o que se repartan sólo una parte de las utilidades y la diferencia a una reserva voluntaria.

No obstante, el socio no pierde las ganancias o beneficios que no se hayan repartido y que se han destinado, por ejemplo, a la constitución de una reserva voluntaria. No

las va ha disfrutar de una forma inmediata, pero sí mediata. Esto en la medida en que tales ganancias van a incrementar el patrimonio de la sociedad, y, por lo tanto, la parte que corresponde a cada socio en proporción a su participación en el capital social.

El directorio podrá proponer a la junta general la forma de aplicación de las utilidades, luego de haber detraído los impuestos, las reservas legales y estatutarias, y demás gastos. Esto en la medida en que sólo se puede distribuir un saldo positivo.

El directorio podrá proponer⁽³⁾:

- Pago de participaciones preferenciales u obligatorias.
- Reparto parcial o total de los dividendos.
- Mantenimiento de los beneficios, sin decisión inmediata sobre ellos, como utilidades no distribuidas.
- Formación de reservas voluntarias, con un fin futuro y determinado.
- Capitalización de utilidades.
- Su utilización para cualquier otro fin, siempre que la Ley lo permita.

Como referimos líneas arriba, la utilidad a distribuirse debe ser la obtenida. Como tal, hay que entender la que resulta de la contabilidad llevada y de los estados financieros formulados con sujeción a los principios generales y normas de contabilidad.

Las utilidades que arroje un ejercicio no pueden separarse de los resultados obtenidos en los ejercicios anteriores, dada la continuidad de la vida social que se expresa en el principio contable de solidaridad de ejercicios. La situación económica de la sociedad es una en la que se consolidan las utilidades del último ejercicio con las pérdidas acumuladas y viceversa.

Es decir, la cuenta de ganancias y pérdidas pueden arrojar resultados positivos pero el balance global no, debido a la existencia de pérdidas en ejercicios anteriores o detrimentos patrimoniales extraordinarios que no hayan formado parte de la operación del ejercicio.

b) Deduciones para la determinación de utilidades de libre disposición

Tratándose de sociedades no sujetas a disposición especial de la utilidad obtenida por la sociedad en el ejercicio, luego de absorber las pérdidas acumuladas⁽⁴⁾, deben detraerse los montos que corresponden a los siguientes conceptos:

- El Impuesto a la Renta
A tenor de lo establecido en el artículo 55 de Decreto Supremo N° 179-2004-EF, que aprueba el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, el impuesto a cargo de las empresas receptoras de rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando la tasa del treinta por (30%) sobre renta neta.
- La participación laboral sobre las utilidades de la empresa

De conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 892, se encuentra obligadas a distribuir las utilidades entre sus trabajadores, las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría que hayan tenido veinte (20) o más trabajadores —en promedio— en el ejercicio. La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa no solo busca lograr una identificación de los trabajadores con los objetivos empresariales sino, principalmente, premiarlos haciéndolos partícipes de los resultados del negocio debido a que por su alta productividad lograron mayores utilidades para la empresa. Este derecho se encuentra reconocido en el artículo 29 de nuestra Constitución Política y se encuentra regulado por el Decreto Legislativo N° 892 y sus modificatorias introducidas por la Ley N° 27564 (24/11/2001) y la Ley N° 28464 (12/01/2005), así como por su Reglamento, aprobado por el Decreto Supremo

N° 009-98-TR, y las disposiciones aún vigentes del Decreto Legislativo N° 677⁽⁶⁾.

- La participación del directorio en las utilidades, cuando ese sistema de remuneración esté previsto en el estatuto o resulta de un acuerdo anterior de la propia junta

Debemos recordar que a tenor el artículo 166 de la LGS, el cargo de director es retribuido, siendo posible que los directores participen de la utilidades con la atenuancia que sólo podrán participar de los beneficios líquidos y, en su caso, después de la detracción de la reserva legal correspondiente al ejercicio.

- La reserva legal cuya formación ordena el artículo 229 de la LGS

La LGS establece que un mínimo del diez por ciento de la utilidad distribuible de cada ejercicio —deducido el Impuesto a la Renta— debe ser destinado a una reserva legal hasta que ella alcance un monto igual a la quinta parte del capital.

- Las reservas que pudiera haber establecido el estatuto de la sociedad

Si bien el artículo 229 de la LGS establece como tope de la reserva legal el 20% del capital social, ello no es impedimento para que la sociedad acuerde destinar las utilidades a la conformación de una reserva voluntaria. Ello puede ser establecido por la junta general o por el estatuto.

- El monto necesario para restituir el "incremento patrimonial por valorización adicional"

Esto es, la revalorización de activos fijos que se hubiere aplicado a cubrir pérdidas (Resolución del Consejo Normativo de Contabilidad N° 12-98- EF/93.01 de 15-04-98, art. 9).

En consecuencia, la utilidad de libre disposición es el remanente de la utilidad del ejercicio que resulta luego de absorber el saldo de las pérdidas acumuladas provenientes de ejercicios anteriores y practicar las detracciones legales y estatutarias. Este remanente es válidamente distribuible.

c) Derecho del socio al dividendo acordado

El derecho al dividendo es el "derecho a participar en las ganancias sociales"; es sin duda, el principal fin perseguido por quien ingresa en calidad de socio en una sociedad. Sin embargo, no siempre el socio puede disfrutarlo, pese a que la sociedad obtenga utilidades en un determinado ejercicio.

El derecho del socio al dividendo cuando se adjetiva como acordado hace referencia a la posición jurídica que el accionista ostenta respecto de la sociedad en relación con el dividendo cuya distribución ha sido previamente decidida por la junta general. Este acuerdo debe respetar todas las detracciones que la ley y el estatuto ordenen para que sea considerado válido.

De esta manera, una vez adoptado el acuerdo de distribución de utilidades, surge el crédito del socio sobre la sociedad por el monto que le corresponde en esa distribución. Tal crédito es irrevocable, toda vez que no puede ser dejado sin efecto por la sociedad si no media consentimiento del socio.

El derecho al dividendo dimana del título accionario que confiere a su titular la calidad de socio y le atribuye, entre otros derechos, el de participar en el reparto de utilidades, como lo consagra el inciso 2 del artículo 230 de la LGS⁽⁶⁾.

d) Dividendo obligatorio

Nuestra LGS señala que es obligatoria la distribución de dividendos en dinero hasta por un monto igual a la mitad de la utilidad distribuible de cada ejercicio, luego de detráido el monto que debe aplicarse a la reserva legal, si así lo solicitan accionistas que representen cuando menos el veinte por ciento del total de las acciones suscritas con derecho a voto. Es decir, a solicitud del 20 por ciento de los accionistas con derecho a voto, pese a lo que propone el directorio, se podrá repartir el 50 por ciento

de la utilidad distribuible.

Sin embargo, cabe resaltar dos detalles a tomar en cuenta:

- La solicitud sólo puede referirse a las utilidades del ejercicio económico inmediato anterior.
- El derecho de solicitar el referido reparto de dividendos no puede ser ejercido por los titulares de acciones que estén sujetas a régimen especial sobre dividendos, como lo son las acciones privilegiadas sin derecho a voto.

e) Caducidad del dividendo

Como hemos referido, del acuerdo de distribución de los dividendos nace un derecho de crédito del socio frente a la sociedad. Ahora bien, los accionistas cuentan hasta con tres años desde que eran exigibles los dividendos para reclamarlos; salvo se trate de una sociedad anónima abierta, donde el plazo de caducidad será de diez años.

Pasados los tres años, los dividendos cuya cobranza haya caducado pasarán a formar parte de la reserva legal.

(*) Asesor de Derecho Mercantil de Gaceta Consultores SA. Responsable del área de Derecho Empresarial de *Contadores & Empresas* Asistente de docencia de Derecho civil y Comercial en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

(1) Es decir, el balance viene a ser una cuenta patrimonial que expresa la situación de la empresa a una fecha determinada, refiere tanto a los activos como a los pasivos, es decir, da cuenta del patrimonio social.

(2) La memoria debe contener cuando menos:

- La indicación de las inversiones de importancia realizadas durante el ejercicio.
- La existencia de contingencias significativas.
- Los hechos de importancia ocurridos luego del cierre del ejercicio.
- Cualquier otra información relevante que la junta general deba conocer.
- Los demás informes y requisitos que señale la ley.

(3) ELIAS LAROZA, Enrique. *Comentados a la Ley General de Sociedades*. Normas Legales S.A.C. Trujillo, 1998. p. 473

(4) La obligación de cubrir pérdidas acumuladas no más que el reflejo del principio general establecido por el artículo 40 de la LGS, que establece si se ha perdido una parte del capital no se distribuye utilidades hasta que el capital sea reintegrado o reducido en la cantidad correspondiente.

(5) CAMPOSTORRES. Sara Rosa. "Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa". En: *Contadores & Empresas* W 104, segunda quincena de febrero, 2009, p. 43.

(6) Art. 230. (...)

Todas las acciones de la sociedad, aún cuando no se encuentren totalmente pagadas, tienen el mismo derecho al dividendo, independientemente de la oportunidad en que hayan sido emitidas o pagadas, salvo disposición contraria del estatuto o acuerdo de la junta general (...).

Fuente: *Contadores & Empresas*, 1era. quincena de marzo 2009.



Una estrategia de marca para la innovación



David A. Aaker
Vicepresidente de Prophet y catedrático emérito de Estrategia de Marketing en la Haas School of Business de Berkeley.

Si una innovación no recibe una marca, corre el riesgo de perderse en un mercado sobresaturado y tener los días contados.

La innovación es, cada vez más, una parte esencial de la estrategia y del ADN de una empresa. Se entiende que la innovación trae consigo crecimiento y rentabilidad. El crecimiento proviene de los nuevos productos y negocios impulsados por la innovación, mientras que la rentabilidad se consigue con incrementos de márgenes y reducciones de costes, también inspirados en ella. Es más, puesto que la mayoría de los mercados tienden a convertirse en mercados de productos indiferenciados, con ofertas cada vez más parecidas, la innovación se considera un elemento de diferenciación que protege a las empresas de la erosión de precios.

Existen numerosos indicadores que dan fe del creciente interés por la innovación. Todos los años, algunos de los libros más influyentes están dedicados a cómo innovar, a las características organizativas de las empresas innovadoras, a la creación de nuevos negocios, a la desestabilización del mercado, a la previsión de tendencias o a la I+D. Y publicaciones como *Business Week* o *Fortune* a menudo dedican sus portadas a la innovación o a temas relacionados con ella.

No es fácil encontrar una empresa que no se interese, al menos aparentemente, por la innovación. Casi todos los negocios la incluyen en sus valores culturales y en los pilares de su estrategia. Muchas incorporan la innovación a sus eslóganes: Hewlett-Packard habla de "Innovar"; Toshiba, de "Liderando la innovación"; Toyota, de "Avanzar"; y Cargill, de "Crear ideas".

General Electric, por ejemplo, dio un nuevo impulso a la innovación en 2001. Su programa bandera era la iniciativa conocida internamente como "Avances de la imaginación". A cada negocio se le encomendó el desarrollo de tres propuestas innovadoras con un potencial de 100 millones de dólares. El resultado fueron 80 nuevos negocios potenciales. De cara al exterior, General Electric dio un nuevo giro a su marca con el lema "Imaginación en marcha", que vino a sustituir a su clásico, aunque limitado, eslogan "Hacemos que las cosas buenas cobren vida". Procter & Gamble, otra empresa que hace gran hincapié en la innovación, se fijó en el año 2000 el objetivo de obtener el 50% de su innovación a través de una red global externa de fuentes de innovación, cuyas ideas incorporaría a sus unidades de negocio (los productos de limpieza Swiffer, por ejemplo, eran de Unicharm, un competidor japonés).

A pesar de todo este interés por la innovación, apenas se habla de cómo encontrar una marca para ella. La cuestión de la marca casi nunca está presente en los libros y artículos sobre innovación. La atención se centra en los beneficios e incluso

en la necesidad de la innovación, en cómo conseguirla y en cómo superar las barreras organizativas y los problemas de implementación. De la marca no se acuerda nadie.

Sin embargo, una buena estrategia de marca puede ser determinante para el éxito de la innovación, sobre todo a largo plazo. Hay ocasiones en las que el éxito de una innovación depende, literalmente, de su marca. Sin una buena estrategia de marca, la vida de una innovación puede ser efímera –queda difuminada en un mercado confuso y su impacto se disipa– o ésta puede convertirse en una iniciativa interna más que cae en el olvido. En estos casos, la marca es

Una buena estrategia de marca puede ser determinante para el éxito de la innovación, sobre todo a largo plazo; incluso hay ocasiones en las que el éxito de una innovación depende, literalmente, de su marca

determinante. Esto no quiere decir que a todas las innovaciones se les deba dar tratamiento de marca. Ni mucho menos. Existe el riesgo que el exceso de marcas genere confusión y dé lugar a marcas con recursos insuficientes.

El tratamiento de marca no consiste sólo en asignar un nombre y un logotipo a la innovación; también implica que la marca forme parte de una estrategia coherente que cuente con el apoyo de programas de creación de marca gestionados de forma activa y bien financiados.

Las innovaciones con marca pueden beneficiar a un negocio de tres modos distintos:

- Pueden crear o mejorar una oferta, haciéndola más diferenciada y más atractiva. Así, la innovación se puede representar como un producto con marca o submarca, o como una característica, ingrediente o servicio con marca.
- Pueden crear una nueva subcategoría para introducir un cambio en aquello que los clientes están comprando. En este caso, el desafío consiste en gestionar las percepciones de la subcategoría y decidir qué marcas son relevantes para ella.
- Pueden influir en las percepciones que se tienen de la organización o marca corporativa en cuanto a innovación y conseguir que sea más respetada, que tenga más energía y que sus ofertas de nuevos productos sean más creíbles.

En cada uno de estos casos, las posibilidades que la innovación alcance el impacto deseado se verán reforzadas si

ésta va acompañada de una marca, suponiendo que es merecedora de una y que la estrategia de marca está bien concebida y ejecutada.

Creación o mejora de una oferta

Muchas veces las innovaciones van dirigidas a crear o mejorar la propuesta de valor de un producto ante el cliente. La oferta se puede mejorar aumentando su rendimiento, añadiendo nuevas características o haciendo que su adquisición sea más sencilla. En cualquier caso, el objetivo de la innovación es incrementar el atractivo del producto ante posibles clientes y fomentar la fidelidad de quienes ya lo son.

Este tipo de innovación, si va acompañado de una buena campaña de marca, puede influir en el mercado y dar un importante impulso al negocio durante mucho tiempo. Puede servir para contrarrestar la tendencia de las empresas a convertirse en negocios de productos indiferenciados, con la erosión de márgenes que ello conlleva. Por el contrario, si la innovación no se asocia a una marca, su impacto, si es que tiene alguno, apenas perdura. Simplemente con incluir la palabra *nuevo* o *fórmula mejorada* en un envase de detergente no se consigue, a largo plazo, dar la impresión de que se trata de un producto diferente.

Amazon ha desarrollado una herramienta muy potente que permite recomendar libros u otros productos en función de los intereses de un cliente, que se pueden conocer gracias a su historial de adquisiciones y al de aquéllos que compraron

La función principal de una marca es ofrecer la posibilidad de tener una innovación en propiedad, ya que no deja lugar a dudas sobre el origen de la nueva oferta

productos similares. Por desgracia, nunca le asignaron una marca, de modo que la herramienta se ha convertido en un producto indiferenciado que todo el mundo espera encontrar en los portales de comercio electrónico. Si Amazon hubiera creado una marca para esta característica y la hubiera gestionado de forma activa, introduciendo mejoras a lo largo del tiempo, la herramienta se habría convertido en un elemento de diferenciación duradero que hoy día tendría un valor incalculable. Perdió una oportunidad de oro. No cometió el mismo error en *One-Click*, un servicio con marca propia que desempeña un papel determinante a la hora de definir a Amazon en un mercado cada vez más confuso.

Introducir innovaciones en las ofertas ya existentes puede suponer dos problemas. En primer lugar, en el mercado hay muchas personas que no están motivadas o que quizá no son capaces de entender las pretensiones del nuevo producto y los motivos que lo justifican. Para sobrellevar esta confusión, estas personas desarrollan una estrategia que prefiere hacer caso omiso de lo que ellas perciben como afirmaciones

competitivas contradictorias. La consecuencia es que las propuestas que hablan de productos "nuevos" o "mejorados" acaban diluidas en un entorno difuso. En segundo lugar, cualquier mejora sustancial y visible va a ser copiada rápidamente (o eso parecerá) por la competencia. La sensación de haber dado con un elemento distintivo de diferenciación se desvanecerá tan pronto como quede claro que los competidores han imitado el invento.

El valor de asignar una marca

Las marcas constituyen una solución para ambos problemas. Una nueva oferta puede tener su propia marca (como Netflix), una marca que la avale (como el iPod de Apple) o una submarca (como los envoltorios Pressing Seal de Glad). Es más, una innovación consistente en una nueva característica (el *On-Star* de Cadillac), un ingrediente (los hidratantes superligeros de Dove) o un servicio (el *Geek Squad* de Best Buy) también puede tener directamente su propia marca. La marca tiene varias funciones importantes, la mayoría de las cuales tienen que ver con el valor básico de una marca en cualquier contexto. Permite ostentar la propiedad de una innovación, aporta credibilidad y legitimidad, mejora la visibilidad y ayuda a comunicar (véase el cuadro 1).

La función principal de una marca es ofrecer la posibilidad de tener una innovación en propiedad, ya que no deja lugar a dudas sobre el origen de la nueva oferta. Con unas inversiones adecuadas y una gestión activa tanto de la innovación como de la marca, es posible alargar indefinidamente en el tiempo la propiedad de la marca. Puede ocurrir que un competidor sea capaz de imitar la oferta (o su nueva característica, ingrediente o servicio), pero, si se ha creado una marca, tendrá que hacer frente al poder que otorga ésta. Una empresa puede copiar las características objetivas del iPod de Apple o de la cama Heavenly Bed de los hoteles Westin, pero sólo el producto que lleve el nombre de la marca será el auténtico. De hecho, algunas marcas son tan poderosas que a veces se les reconocen méritos que no son suyos. Dolby es un ejemplo. Cualquier avance en tecnología de audio se suele atribuir a Dolby aunque provenga de otra empresa.

En segundo lugar, la marca aporta credibilidad y legitimidad a una propuesta. Una nueva propuesta que no vaya acompañada de su marca puede interpretarse como un intento de darse bombo, de hacer creer a la gente que está comprando un material o un aparato mejor. Cuando existe una marca, cualquiera que ve la nueva oferta se da cuenta inmediatamente que el beneficio es auténtico. De otro modo, la innovación no habría sido merecedora de una marca. Subaru lleva tiempo haciendo hincapié en sus vehículos con tracción a las cuatro ruedas y hoy día muchos fabricantes de coches ofrecen esta tecnología. Sin embargo, Audi tiene una versión con su propia marca, Quattro, que le confiere una credibilidad y una relevancia con las que no cuentan los demás. En resumen, existen los vehículos con tracción a las cuatro ruedas y además está el Quattro.



La credibilidad que aporta una marca quedó sobradamente demostrada en un estudio llevado a cabo por Carpenter, Glazer y Nakamoto en el que analizaban la acogida entre los consumidores de los atributos de marca. La inclusión de una característica con marca (como "clase alpina", referida al relleno de un plumífero; "auténtica milanesa", referida a la pasta; y "de diseño", referida a un reproductor de CD) influyó

Una marca puede ayudar a dar visibilidad a la innovación porque ofrece una "etiqueta" para la nueva oferta o para el nuevo ingrediente, característica o servicio de marca, de modo que es más fácil recordarlo y reconocerlo

claramente en la preferencia de los clientes por las marcas más caras. Los entrevistados entendían que estos atributos de marca justificaban los precios más altos. Hay que señalar que los resultados eran los mismos incluso cuando a los sujetos se les informaba que el atributo en cuestión era irrelevante para su elección.

En tercer lugar, una marca puede ayudar a dar visibilidad a la innovación porque ofrece una "etiqueta" para la nueva oferta o para el nuevo ingrediente, característica o servicio de marca, de modo que es más fácil recordarlo y reconocerlo. Es mucho más fácil retener un nombre de marca que los detalles concretos de una nueva oferta. De hecho, uno de los rasgos que definen a un buen nombre de marca es que es fácil de recordar. Es más, la tarea de asociar el elemento diferenciador con la marca madre también es mucho más sencilla. Cuesta mucho menos acordarse de la Heavenly Bed ("la cama celestial") que de "la nueva cama de Westin".

En cuarto lugar, la marca hace que la comunicación sea mucho más eficiente y factible. Puede ocurrir que un nuevo producto o característica de producto, por ejemplo, deje indiferentes a los clientes a los que va destinado, aunque sus creadores consideren que se trata de un gran avance. Incluso cuando se produce una comunicación, a los clientes potenciales les puede parecer demasiado compleja y no realizan el esfuerzo necesario para asimilarla y asociarla a la nueva oferta. En estos casos, el mero hecho de dar un nombre a la innovación permite resumir mucha información en unas pocas palabras. Por ejemplo, un nombre como el del cepillo de dientes Oral B Action Cup permite sintetizar en cuatro palabras todas las características del producto, lo cual permite entenderlo y recordarlo con más facilidad. Imaginemos que Chevron intenta explicar por qué la "gasolina Chevron" es diferente sin utilizar el nombre del aditivo Techron. No sería convincente hacerlo; ni siquiera sería factible.

Asignar o no asignar una marca: ésa es la cuestión

Para poseer una innovación, controlarla y beneficiarse plenamente de ella, es necesario construir una marca, no sólo buscarle un nombre y un logotipo. Un buen ejemplo es el poder de marcas como el iPod de Apple o el Toyota Prius, frente a propuestas como el MP3 de Apple o el coche híbrido de Toyota. Estas explicaciones añadidas al nombre de la marca establecida no habrían sido capaces de representar la innovación correctamente. Lo mismo ocurre con las características con marca, como la cama Heavenly Bed de Westin, con los ingredientes con marca, como el motor Northstar de Cadillac, o con los servicios con marca, como el detector de manchas de Tide. En todos estos casos, las marcas cuentan con el apoyo de programas de creación de marcas gestionados de forma activa. Esto confiere a las marcas un elemento de diferenciación con auténticas perspectivas de futuro.

Sin embargo, existe el riesgo de excederse en la asignación de marcas, de buscar marcas para innovaciones que no merecen la inversión. Estas marcas casi nunca cuentan con los recursos que necesitan para tener éxito, bien porque, para empezar, nunca deberían haber recibido inversiones, o bien porque su función estratégica se ha visto alterada. Crear o no crear una marca: ése es el dilema.

Esta decisión clave está influida por poderosas fuerzas

psicológicas y organizativas. Por una parte, existe la tendencia a buscar marcas para todo. El técnico o el experto en marketing que ha concebido una idea y la ha sacado adelante, enfrentándose a todo tipo de comités de presupuestos y de barreras organizativas, quiere que su retoño tenga un nombre para que los clientes (y la propia empresa) reconozcan su importancia con mayor facilidad. Como consecuencia de ello, y a falta de procedimientos y políticas coherentes, se accede a buscar un nombre para la innovación. El resultado es una proliferación de marcas, con la consiguiente falta de recursos, confusión y ausencia de prioridades. El objetivo de buscar marcas para las innovaciones no debería convertirse en una excusa para poner marca a todo.

Por otra parte, también existe la tendencia a no saber detectar cuándo es posible obtener un gran beneficio de una innovación importante por el mero hecho de asignarle una marca. Esta tendencia es, en gran parte, una reacción al problema del exceso de marcas con el que se han encontrado muchas empresas. Cuando la cuestión de las marcas se va de las manos, la solución más rápida es evitar introducir más. Parte del problema también se debe a la falta de sofisticación a la hora de gestionar la asignación de marcas. Muchas veces no se consigue entender bien en qué medida las familias de marcas pueden ayudar a conseguir objetivos estratégicos y tácticos, cómo las marcas prioritarias pueden beneficiar la estrategia de la empresa y hasta qué punto las innovaciones carentes de marca pueden acabar diluidas en un paisaje competitivo abarrotado y confuso.

Entonces, ¿cómo puede saber una empresa si la oportunidad que supone una innovación debe ser explotada al máximo con la ayuda de una nueva marca o si debe ser considerada incremental y puede ser representada por la marca ya existente? Hay que sopesar si la innovación es merecedora de una marca. Ése ha de ser el criterio básico, el cual, a su vez, depende de otros tres criterios (véase el cuadro 2): si constituye un avance significativo, si es lo suficientemente relevante para los clientes como para influir en sus decisiones de compra y en su fidelidad, y si merece un compromiso de construcción y gestión de una marca a largo plazo.

En primer lugar, la innovación debe suponer un avance significativo y debe ser novedosa. La cama Heavenly Bed de Westin, creada en 1999, era ostensiblemente mejor que las que

Existe el riesgo de excederse en la asignación de marcas, de buscar marcas para innovaciones que no merecen la inversión

había en el mercado. Se trataba de una cama de diseño exclusivo de Simmons, con 900 muelles, tres versiones de una gustosa manta de plumón para utilizar en tres climas diferentes, un edredón con su funda perfectamente colocada, tres sábanas de primera calidad y cinco almohadas de pluma de oca. Se veía y se notaba que era una cama claramente superior. La cadena hotelera Westin, evidentemente, ya tenía camas en las habitaciones de sus hoteles antes de 1999 y podía haberles dado el nombre de "camas celestiales", pero no habría funcionado. El hecho de

¿Crear o no crear una marca?

CUADRO 2

- ¿Constituye un avance significativo?
- ¿Importa a los clientes?
- ¿Merecerá recibir inversión con el paso del tiempo?
 - ¿Flujo de ventas y beneficios?
 - ¿Oportunidades de crear y mantener liderazgo en el mercado?
 - ¿Potencial de ser un objetivo dinámico?

que las nuevas fueran efectivamente muy superiores y de que todo el mundo hablara de lo bien que se dormía en ellas fue un factor clave para su éxito.

En segundo lugar, la innovación ha de suponer un avance relevante para los clientes, lo suficientemente relevante como para modificar su comportamiento y sus pautas de fidelidad. El mayor impacto se produce cuando la innovación sirve para definir una nueva categoría y hacer que la gente modifique su opción de compra. La Heavenly Bed acertó de pleno en lo que es la experiencia de dormir en una habitación de hotel: dormir bien. Supo modificar con éxito esa experiencia y para algunos clientes creó una nueva subcategoría: la de los hoteles con camas de lujo. El impacto que tuvo la Heavenly Bed es un buen reflejo de su relevancia para los consumidores. Durante su primer año de vida, los hoteles que ofrecían la nueva cama vieron aumentar el grado de satisfacción de sus clientes un 5%. También mejoraron notablemente las opiniones en cuanto a limpieza, decoración de las habitaciones y mantenimiento, así como la ocupación. La cama tuvo tanto éxito que Westin, además, empezó a venderla. En el año 2005 vendió camas por valor de 5 millones de dólares.

En tercer lugar, hay que tener en cuenta el factor tiempo. Si una innovación es merecedora de una marca, es porque también merece una gestión activa a lo largo del tiempo que justifique las inversiones para mejorar la oferta y los esfuerzos de

*La innovación transformadora
supone una oportunidad de crear
una nueva subcategoría y modificar
lo que las personas deciden comprar*

construcción de marca. El valor de los esfuerzos por sacar adelante la marca dependerá del valor de los negocios a los que beneficiará, lo cual, a su vez, dependerá del tamaño actual y potencial del negocio, de su rentabilidad, de la fuerza que tengan los competidores actuales o futuros y del potencial que suponga mantener el elemento diferenciador basado en la innovación. El papel que desempeñe la innovación, con su nueva marca, a la hora de influir en la imagen que se tenga de la marca corporativa también puede constituir un valor añadido.

La Heavenly Bed influyó de hecho en el negocio de Westin. Los esfuerzos que se hicieron para ampliar la marca de la innovación sirvieron para prolongar su impacto en el mercado. A la cama celestial le siguió el “baño celestial”, que cuenta con duchas diseñadas a medida con dos cabezales (además de jabón, toallas y otros accesorios de la marca Heavenly). También existe un catálogo *on-line* con el que se pueden adquirir todos los productos de la línea Heavenly, así como acceder a la sección de listas de boda. Imagine la frustración de los trabajadores de la competencia a los que se encomienda la tarea de hacer frente a la Heavenly Bed cuando se dan cuenta que, además, existe una “ducha celestial” con la cual competir.

Dado que la innovación justifica la creación de una marca y la inversión a largo plazo, la marca puede dar un impulso decisivo al potencial de éxito de la innovación. Si la Heavenly Bed fuera solamente una cama con mejores características ofertada por los hoteles Westin, nunca habría tenido tanto éxito, y está claro que no habría seguido siendo un elemento diferenciador seis años después de su introducción y años después de que los competidores hayan sacado al mercado camas para competir con ella.

La marca es, evidentemente, sólo una parte de lo que supone llevar una innovación al mercado. El éxito también depende del rendimiento de la innovación, del valor de sus beneficios para los clientes y de la financiación y la calidad de los esfuerzos de construcción de marca. Sin embargo, la marca puede desempeñar un papel importante a la hora de mejorar las perspectivas de éxito.

Cómo gestionar la percepción de la nueva subcategoría

Existe una amplia gama de tipos de innovación, que van

desde la innovación incremental, pasando por la sustancial, hasta la transformadora. La innovación transformadora supone una oportunidad de crear una nueva subcategoría y modificar lo que las personas deciden comprar.

¿Por qué asignar una marca a las innovaciones que reflejan una nueva subcategoría?

Cuando una innovación tiene el potencial de dar lugar a una nueva subcategoría, crear una marca para esa innovación puede ayudar a que esa oportunidad se haga realidad. Una innovación con marca puede ser un instrumento para definir, posicionar y dominar la nueva subcategoría. El primer paso consiste en asegurarse de que los consumidores la seleccionan; el segundo, en conseguir que la marca sea la principal opción dentro de esa subcategoría. El éxito se consigue cuando la marca de la competencia no se tiene en consideración, porque se entiende que no es relevante para la nueva subcategoría.

Para que la subcategoría sea seleccionada, es necesario primero definirla y posicionarla. La marca puede desempeñar un papel clave en este sentido. Las empresas suelen ser reacias a dedicar recursos a definir y sacar adelante una subcategoría que puede ser confusa y compleja, sobre todo si los recursos para la construcción de marca son escasos. Sin embargo, si la innovación con marca puede utilizarse para definir la subcategoría, la tarea de gestionar la subcategoría y la marca es más fácil. Para algunos, la Heavenly Bed de Westin define una subcategoría dentro del sector hotelero, la de los hoteles con camas de lujo. Mientras que otros intentan conseguir relevancia, Westin puede definir la subcategoría haciendo referencia a la Heavenly Bed. Con la ampliación de la subcategoría a los baños, Heavenly ha conseguido ponérselo aún más difícil a quienes intentan copiar el concepto. Sería mucho más difícil, casi imposible, definir y posicionar la subcategoría sin la marca Heavenly.

La marca líder de las etapas iniciales de un mercado cuenta con la ventaja de poder posicionar o reposicionar toda la subcategoría. Para la marca líder es más importante y efectivo ganar la batalla de la relevancia de la subcategoría que ganar una batalla por conseguir cuota de mercado para esa marca. En Asahi, innovadores en la subcategoría de cerveza seca y primeros líderes de la subcategoría en 1986, consiguieron posicionar la subcategoría con respecto al sabor (amargo, refrescante y con menos regusto) y a la personalidad (joven, con energía, agresiva e innovadora). Años más tarde, cuando ya eran líderes indiscutibles de la subcategoría, redefinieron la cerveza seca presentándola como un producto global, líder del mercado y con el sabor más fresco. Así consiguieron impulsar su cuota de mercado. Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, centrarse en posicionar la subcategoría de la marca en lugar de (o además de) centrarse en posicionar la marca puede dar resultados muy diferentes. Al fabricante de zumos Welch le resultó más efectivo reposicionar la subcategoría de zumo de uva y presentar éste como un producto sano lleno de antioxidantes que decir que Welch era la mejor marca de zumo de uva.

La marca líder en una subcategoría emergente puede convertirse en la marca innovadora que explota las ventajas que supone ser el primero en entrar en el mercado, lo cual incluye explotar la etiqueta de autenticidad, como ocurrió con la cerveza Asahi Super Dry. No obstante, muchas veces, la marca líder –como puede ser Gillette en el mercado de las cuchillas de afeitarse o Word en el de los procesadores de texto– no fue la pionera. Lo que ha ocurrido ha sido que la marca líder se ha hecho con el liderazgo de la subcategoría debido a sus recursos y a las mejoras en sus productos.

Cuando la marca define la subcategoría, la subcategoría asume las características de la marca. Es más, la marca se convierte en la opción más visible de la subcategoría, de modo que, inevitablemente, también se convierte en la marca más relevante, quizá la única, de la subcategoría.

Uno de los objetivos de la gestión de subcategorías es definir la subcategoría, de modo que, ésta incluya características que sirvan para determinar cuáles son las marcas relevantes. Por ejemplo, consideremos el caso del iPod. Cuando apareció, existía la categoría de los reproductores de audio digitales y,

más concretamente, la subcategoría de los reproductores de MP3 portátiles. Todos ellos servían para almacenar y reproducir música. El iPod creó una nueva subcategoría que iba más allá. Con un diseño moderno, elegante, compacto y fácil de usar, era atractivo a la vista y al uso. Además, iba asociado a la marca iTunes, que permitía acceder fácilmente a música y a otro tipo de entretenimiento, así como gestionar desde el ordenador los contenidos del iPod. Es decir, la subcategoría estaba definida de tal modo que el iPod de Apple era, al menos al principio, el único producto que existía dentro de esa subcategoría. Al estar asociada a la marca Apple, la subcategoría iPod obtuvo credibilidad y claridad. Surgieron competidores, como el Zune de Microsoft, pero no tuvieron el mismo éxito porque existía la percepción, no siempre acertada, que algunas de sus características eran insuficientes. Era demasiado difícil superar las percepciones que la gente tenía de las características de la marca iPod.

Otro ejemplo es el de la subcategoría de automóviles híbridos. Toyota, primer líder en coches híbridos (a pesar que Honda fue en realidad el primero en introducir un híbrido), tuvo la oportunidad de gestionar las percepciones de la subcategoría al tiempo que se posicionaba a sí misma como marca líder de la subcategoría. La marca Prius le valió el liderazgo en la subcategoría de los automóviles híbridos compactos, junto con la tecnología Toyota Hybrid Synergy Drive, también con su propio nombre de marca, que permitió una integración impecable que sirvió para definir la subcategoría de los híbridos e influir en ella en general. El Toyota Prius, por tanto, se ha convertido en un punto de referencia a la hora de definir el concepto de la subcategoría.

Teoría de la categorización

La teoría de la categorización sirve para entender el proceso y el objetivo de influir en las percepciones de la subcategoría. Muchos psicólogos consideran la categorización como la actividad cognitiva fundamental que aporta coherencia al conocimiento y a las opiniones en casi todos los aspectos de la vida diaria, incluidos las personas, los temas, los productos y las marcas.

Hay dos modelos principales de categorización. El primer modelo conceptualiza un objeto prototípico o hipotético en la categoría de lo que sería un objeto "medio" o ideal. Los objetos nuevos se pueden evaluar en función de su similitud con el objeto prototípico ya sea por la impresión general o por medio del análisis de sus características. El modelo del prototipo funciona mejor en las categorías con objetos ya establecidos y con información y experiencia disponibles sobre ellos. El segundo modelo conceptualiza la categoría como un conjunto de ejemplos, uno o más objetos que representan bien la categoría. Los nuevos objetos, por tanto, se evalúan por su similitud con los ejemplos, ya sea por una impresión general o por medio de una comparación basada en atributos. En una subcategoría recién creada, la innovación sería el ejemplo único o dominante y también el que determinara el prototipo de la subcategoría.

Hasta la década de los setenta, la mayoría de los estudios sobre categorización daban por hecho que un objeto estaba dentro de una categoría o fuera de ella. Sin embargo, en una famosa investigación publicada en 1975, Eleanor Rosch, psicóloga de Berkeley, demostró que un objeto podía

La marca líder de las etapas iniciales de un mercado cuenta con la ventaja de poder posicionar o reposicionar toda la subcategoría

pertenecer a una categoría en diferentes grados. Su estudio incluía la categoría de las verduras. Rosch demostró que los guisantes y las zanahorias son buenos representantes de la categoría de las verduras, mientras que las cebolletas y las calabazas son miembros más débiles. El hecho que casi todas las categorías tengan miembros fuertes y miembros débiles tiene consecuencias para la gestión de la subcategorías emergentes; se trata de conseguir que una marca sea la "zanahoria" de la nueva subcategoría y los competidores, las "calabazas".

Ser considerado un miembro fuerte –o muy típico– de una categoría tiene dos ventajas principales, perfectamente documentadas en un gran número de estudios sobre la categorización. En primer lugar, cuanto más típico es un objeto, más rápidamente se lleva a cabo la conexión con su categoría, de forma más precisa y con más fiabilidad. Y, lo que es más importante, cuando se menciona una categoría, los miembros más típicos tienen más posibilidades de ser recordados –y de ser recordados antes que los demás

Si la marca se posiciona enseguida como líder en ventas e innovación, probablemente también será considerada la mejor con respecto al rendimiento

miembros no tan típicos-. Esto último es importante para las subcategorías generadas por una innovación con marca, ya que el objetivo es que se recuerde y se tenga en consideración esa marca cuando se haga referencia a la subcategoría. Si alguien quiere comprar un híbrido compacto, el primero y quizá el único modelo que le venga a la cabeza será el Prius, debido a su alto grado de tipicidad.

La segunda ventaja es que los objetos con un alto grado de tipicidad influyen en las actitudes y los comportamientos con respecto a la subcategoría a la que pertenecen. Si la cama Heavenly Bed de Westin es bien recibida y gusta a la gente, la subcategoría "hoteles con camas de lujo" también tenderá a ser bien acogida y será elegida por los consumidores. Esto supone que los esfuerzos de creación de la marca Heavenly Bed redundarán de forma positiva en la subcategoría (hoteles con camas de lujo), con lo cual gran parte de la batalla por la relevancia estará ganada.

Una innovación con marca que genera una nueva subcategoría debe intentar llegar a ser el único y el auténtico ejemplo de la nueva subcategoría de producto y mantenerse en esa posición. Con el tiempo, sin embargo, llegarán los competidores y entonces el desafío será evitar que éstos se conviertan en ejemplos relevantes. Si esto no es posible, la marca deberá al menos mantener su posición de ejemplo más notable, el que es considerado ejemplo más típico de la subcategoría, aquél en el que la gente piensa primero. ¿Cómo conseguir este objetivo? La teoría de la categorización tiene la respuesta.

En primer lugar, está demostrado que los ejemplos más influyentes son los que la gente percibe como de mayor calidad, rendimiento y fiabilidad. Si la marca se posiciona enseguida como líder en ventas e innovación, probablemente también será considerada la mejor con respecto al rendimiento.

En segundo lugar, ante dos marcas con igual grado de tipicidad, se tiende a preferir aquélla que gusta a la gente y que se ha ganado su fidelidad. Por tanto, si una marca puede generar este tipo de relación con los clientes, lo tendrá más fácil para enfrentarse a los competidores que deseen convertirse en ejemplos igualmente relevantes de esa subcategoría, los cuales tendrán que alcanzar un grado comparable de fidelidad, una tarea nada sencilla.

En tercer lugar, según las investigaciones existentes, el ejemplo más influyente de una categoría es el que goza de mayor visibilidad. Numerosos estudios han demostrado que los ejemplos más fuertes son los que se recuerdan con mayor facilidad y también los que se asocian más fácilmente con la subcategoría, dos cualidades vinculadas a la visibilidad. Por tanto, la visibilidad de una innovación con marca determinará su capacidad para convertirse en el ejemplo preferido dentro de una nueva subcategoría. Los ejemplos con gran fortaleza, como iPod o Prius, enseguida se pusieron de moda en el mercado gracias a su gran visibilidad.

Por último, la marca que ha sido pionera en introducir una innovación ha de sacar provecho de ello gestionando de forma activa la identidad de los atributos que han de definir la subcategoría. ¿Cuáles son las características que van asociadas a la subcategoría y cuáles no? ¿Existe un orden que establezca la prioridad de esas características a la hora de

definirla? El objetivo es definir la subcategoría haciendo hincapié en aquellas características que puedan ser exclusivas o superiores a las de los competidores y excluyendo o quitando importancia a las que probablemente vayan a ser puestas de relieve por éstos.

A la hora de llevar al mercado un nuevo producto, ¿qué se consigue con la conceptualización de la subcategoría? Al fin y al cabo, toda nueva entrada en cualquier mercado aspira a ser de gran calidad, del gusto de los consumidores, visible y asociada a características distintivas. Una respuesta es que los segmentos a los que va destinada la innovación estarán compuestos por las personas a las que les resulte atractiva la nueva subcategoría y no por un mercado más amplio. Otra respuesta es que la estrategia de posicionamiento se centrará en la subcategoría en lugar de (o además de) en la marca.

El objetivo debería ser dar visibilidad y atractivo a la subcategoría manteniendo fuertes vínculos con la marca. El éxito en el mercado exigiría una estrategia muy diferente. Una marca tiene éxito no porque sea la preferida frente a las de la competencia, sino porque los competidores no son tenidos en cuenta o no son considerados opciones serias. Puede ser más

Una posible estrategia para hacer frente a una innovación con marca que ha conseguido calar hondo es intentar parecerse a ella imitando las características que no son relevantes

fácil vender una subcategoría que una marca, porque es difícil mantener el elemento diferenciador con respecto a otra marca. Se trata de un planteamiento mental más amplio el que se pretende controlar la evolución del mercado en el futuro.

El reto está en conseguir que los competidores surjan como ejemplos más débiles y menos representativos. Cuanto más complejo sea el contexto, más fácil será la tarea, ya que los consumidores que estén evaluando un nuevo candidato dentro de una subcategoría tendrán dudas sobre algunas de sus características y, por tanto, llegarán a la conclusión de que no se trata de un buen ejemplo. El Zune de Microsoft, el competidor del iPod, está en desventaja a la hora de ser asociado con la nueva subcategoría definida por el iPod, que es el ejemplo ya establecido.

La asignación de marca

Una posible estrategia para hacer frente a una innovación con marca que ha conseguido calar hondo es intentar parecerse a ella imitando las características que no son relevantes. Así, en el terreno de los comestibles envasados, los productos de marcas blancas suelen tener una apariencia, un tacto y un envoltorio muy similares a los de las marcas líderes. Está demostrado que esta estrategia funciona. El líder del mercado, por tanto, ha de estar alerta por si los competidores copian características de su innovación, aunque éstas sean poco importantes o totalmente irrelevantes. Asahi se hizo con el dominio de la subcategoría de la cerveza seca porque entró de lleno en la "guerra de las cervezas secas" y consiguió que su competidor, Kirin, dejara de vender su producto con un envase y un etiquetado muy similares. La batalla dio sus frutos, ya que se creó una distancia entre la marca pionera y la copia.

A la hora de asignar una marca a la nueva oferta (o a uno de sus rasgos, ingredientes o servicios), se suele presentar la posibilidad de utilizar una marca ya existente con un elemento descriptivo (el MP3 de Apple), una submarca (Pontiac Firebird), una marca que la avale (el Polo de Ralph Lauren) o una nueva marca (Lexus). La decisión debe tener en cuenta dos aspectos. Primero, ¿merece la nueva oferta una nueva marca (esto depende de las tres dimensiones referidas anteriormente)? Segundo, ¿cuál ha de ser la separación idónea entre la marca "madre" y la nueva oferta? Si se elige un elemento descriptivo, habrá muy poca distancia y la marca madre será la dominante. Si se crea una marca nueva o se utiliza una que avale la nueva oferta, habrá suficiente margen de maniobra para que la nueva oferta tenga vida propia. Si se ha de crear una nueva subcategoría que represente una

oportunidad económica y si la nueva oferta (como ejemplo de su subcategoría) ha de ir asociada a una marca, lo mejor es utilizar una nueva marca o una marca que avale el nuevo producto. El uso de una gran marca ya existente con un elemento descriptivo o, incluso, una submarca generará asociaciones que ya existían y que pueden coartar la capacidad de la marca a la hora de delimitar la nueva subcategoría.

Los ejemplos de una subcategoría funcionan mejor cuando una única marca da el primer paso. Cuando Chrysler creó su minicamioneta, un nuevo producto de gran éxito, dio en el clavo con su innovación. Sin embargo, su error fue crear dos ejemplos: el Dodge Caravan y el Plymouth Voyager. La existencia de dos ejemplos pudo limitar su capacidad para hacerse con el control de la subcategoría.

La gestión de una subcategoría constituye un desafío que a menudo se les escapa a los estrategas del marketing, cuyo trabajo siempre ha consistido en derribar a la competencia y conseguir cuota de mercado en una categoría o subcategoría ya establecida. Las subcategorías dinámicas introducen una realidad estratégica nueva y diferente.

Cómo influir en la imagen innovadora de una organización

Crear una marca para una innovación también puede suponer otro beneficio. Puede afectar a la imagen de innovación de la marca de la organización (que es a menudo, aunque no siempre, la marca corporativa). En la mayoría de los casos, es beneficioso que la marca de la organización sea percibida como innovadora. Esto supone que las iniciativas de innovación sean diseñadas no sólo para crear procesos y productos innovadores, sino también para influir en la imagen de la organización en el mercado.

Existen diversos motivos prácticos por los que una reputación en innovación puede ser deseable más allá de la mera recolección de los frutos que se cosechen con la innovación propiamente dicha. En primer lugar, una imagen de innovación confiere credibilidad a los nuevos productos. Las investigaciones han demostrado que una imagen de innovación mejora las expectativas de los nuevos productos, sobre todo de los que son significativamente diferentes de sus predecesores. Según un estudio, el grado de aceptación de un nuevo producto varía en función de la reputación de la empresa en materia de innovación. Sin embargo, la reputación de una empresa en asuntos sociales no produce el mismo impacto. Cuando una nueva oferta proviene de una empresa con fama de innovadora, se reduce el escepticismo natural de los consumidores ante un nuevo producto.

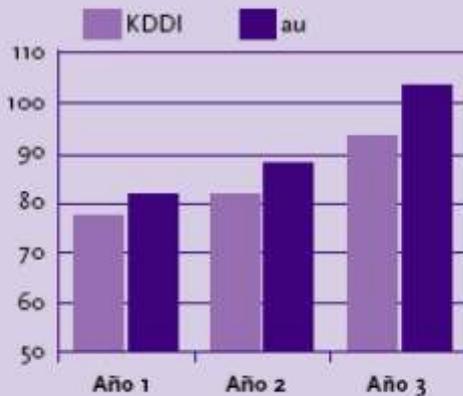
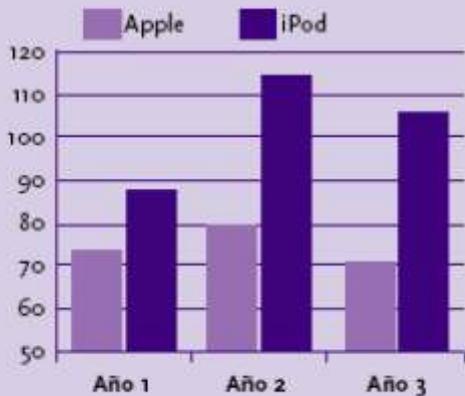
En segundo lugar, la buena fama en innovación hace que una empresa sea más atractiva para los consumidores. Aporta energía a la empresa. De hecho, no hay mejor inyección de energía que un producto novedoso, sobre todo si da mucho que hablar. A la gente le atrae la energía, ya provenga de una persona o de una empresa. Es más, la innovación contribuye al prestigio de la empresa, ya que va asociada al éxito y al

Las investigaciones han demostrado que una imagen de innovación mejora las expectativas de los nuevos productos, sobre todo de los que son significativamente diferentes de sus predecesores

liderazgo. La gente respeta el liderazgo y le gusta relacionarse con los líderes. Los clientes tienden a trabajar con las empresas a las que respetan. Al fin y al cabo, los consumidores no quieren analizar las características de las ofertas, todas muy similares, y prefieren guiarse por sus instintos.

No es fácil conseguir fama de empresa innovadora. La mayoría de las empresas aspiran a ser percibidas como innovadoras, pero la realidad es que pocas lo consiguen. ¿Cómo se alcanza la fama de innovador? No basta con ser una empresa innovadora, ni siquiera con sacar al mercado una innovación tras otra. Los hechos no se traducen automáticamente en percepciones.

Innovaciones con marca: impacto de iPod en Apple y de au en KDDI



Analicemos el caso de la fama de calidad. Durante los últimos veinte años, muchas empresas han puesto en marcha programas de calidad y como consecuencia de ello han conseguido un alto grado de calidad. Sin embargo, muchas de estas empresas no vieron que esto se reflejara en el mercado, porque tenían una reputación previa que no se pudo superar o porque su historia de calidad no cuajó. Quizá no supieron desarrollar un programa de comunicación lo suficientemente efectivo como para cambiar el rumbo de su reputación. Las empresas automovilísticas estadounidenses Buick y Cadillac, por ejemplo, han alcanzado altos niveles de calidad, pero no acaban de modificar las percepciones que

*Si una marca bien considerada
da un paso equivocado, puede que no se
le tenga en cuenta o que se considere
que se trata de un error*

se tienen de ellas. Otras, como Toyota o Mercedes, mantienen su imagen de calidad incluso cuando sus productos no funcionan. De hecho, según un estudio, las percepciones de calidad de los clientes tardan, por término medio, seis años en ponerse al día, cifra que en el sector del automóvil se sitúa en nueve años y medio.

Igualmente, una empresa puede desarrollar un programa de innovación excelente que da lugar a procesos y/u ofertas radicalmente nuevos y mejorados. Sin embargo, la historia de la innovación es tan difícil de contar como la de la calidad. La realidad es que casi todas las organizaciones aseguran –algunas sin ningún tipo de rodeos, con campañas publicitarias y eslóganes incluidos– que son la única empresa innovadora de su sector. El desafío está en marcar la diferencia y conseguir que afirmaciones como ésa sean verdaderamente creíbles.

¿Por qué se debe asignar una marca a una innovación?

Dar marca a una innovación puede ayudar a hacerla más visible, a comunicar mejor sus características y a aportar credibilidad y fundamento a la imagen de innovación de la marca corporativa.

Veamos el caso de las empresas Samsung y Sharp, ambas con innovaciones de éxito en el mercado de los televisores. Sharp introdujo sus televisores LCD con el nombre de Aquos. Su lanzamiento en Japón, en 2005, dio un fuerte impulso a las percepciones de Sharp como empresa innovadora (pasó del puesto 23 al puesto 12 entre todas las marcas japonesas). Samsung, por su parte, decidió introducir sus nuevos televisores LCD bajo el nombre de Samsung, sin dar a la innovación tratamiento de marca. Aunque Samsung tuvo éxito, surgen

varias preguntas:

- ¿Fue la visibilidad del avance tecnológico de Samsung tan alta y tan extendida como lo habría sido si hubiera asignado una marca a su innovación? ¿Se habría comunicado mejor la naturaleza de la innovación por medio de una marca? El mercado va a estar saturado de televisores LCD y no va a ser sencillo marcar la diferencia con un mensaje sobre otro producto Samsung.
- ¿Asignar una marca a la innovación habría añadido credibilidad incluso a Samsung, que ya gozaba de una imagen positiva?
- ¿La introducción de una submarca habría ayudado a asociar la innovación con la marca Samsung o lo habría dificultado? Al hacer la tecnología más creíble y más visible, podía haber sido una ayuda. Sin embargo, si la tecnología recibiera una marca ya incluida en la marca corporativa, el paso de asociar la marca de la tecnología con Samsung sería innecesario.
- ¿Y en lo que respecta al impacto a largo plazo? ¿La percepción de los avances tecnológicos de Samsung será duradera o se desvanecerá con el tiempo? ¿Si se hubiera creado una marca como Aquos y se hubiera gestionado bien a lo largo del tiempo, se habría podido ampliar el mensaje, al tratarse de una marca en propiedad? Por ejemplo, la marca Trinitron, de Sony, fue introducida en el mercado en 1968 como una tecnología de televisores con marca propia. Gracias a ella, Sony fue líder de mercado durante más de veinte años. Según un estudio realizado en Japón en el año 2000, las submarcas Playstation, Handycam, Vaio y AIBO (un robot) contribuyeron a reforzar la imagen de Sony. Está claro que estas y otras submarcas ayudaron a Sony a mantener su imagen de empresa innovadora mucho tiempo después de haber protagonizado un desarrollo de producto verdaderamente innovador. Incluso en el año 2003, Sony seguía siendo la marca mejor valorada en Japón en cuanto a percepciones de innovación, a pesar de no participar en muchas categorías de productos electrónicos, como teléfonos móviles, televisores de pantalla plana o PDA, o en el boom del iPod.

Es necesario evaluar si las cuatro ventajas de crear una marca para una innovación (véase de nuevo el cuadro 1) justifican el coste y el riesgo que conlleva la creación de la nueva marca. Un factor clave es el compromiso a largo plazo con la innovación y su marca, y la persistencia con la que se fomenta ese vínculo a lo largo del tiempo. El vínculo existente entre Walkman y Sony es muy sólido debido, sin duda, al modo en el que se presentó la marca Walkman y al compromiso a largo plazo por parte de Sony.

Pruebas que demuestran la influencia de la

innovación con marca en la marca de la organización

Numerosos estudios de psicología demuestran que las percepciones de un objeto se ven afectadas por aquello que se asocia con él. La personalidad de una persona viene determinada por la ropa, las amistades, las actividades y el espacio vital de esa persona, entre otras cosas. Todos estos elementos ofrecen pistas sobre qué tipo de persona es. La imagen de una marca va asociada, por ejemplo, al color del producto o de su envoltorio, al precio, a la música del anuncio publicitario o al establecimiento en el que se puede adquirir. La marca de la organización que se puede asociar a la marca de la innovación se beneficia también de esa asociación. La nueva marca ayuda a que la innovación y su vínculo con la marca de la organización adquieran mayor relieve. Ésa es la función de una marca.

Otro fenómeno psicológico bien estudiado es la necesidad cognitiva de encontrar coherencia. Si dos asociaciones no son coherentes, se realiza un esfuerzo por subsanar esa incoherencia. Por tanto, si una marca bien considerada da un paso equivocado, puede que no se le tenga en cuenta o que se considere que se trata

No todas las innovaciones deben recibir el apoyo de una marca fuerte y gestionada de forma activa, pero la decisión de asignar o no una marca debe formar parte de la estrategia de innovación



de un error. Sin embargo, si se producen varios errores, las percepciones de la marca pueden ir a peor. De igual modo, una innovación creíble acompañada de una marca ayuda a construir una imagen innovadora de la marca de la organización.

Es más, generalmente se considera que una marca puede afectar a otra. Se supone que la línea Z de coches deportivos contribuye a la imagen de Nissan. La tarjeta VISA Signature hace que la marca VISA sea más atractiva, porque es utilizada por gente de alto poder adquisitivo. Las aproximadamente doce marcas de diseño de Target, dedicada a la venta de ropa *on-line*, están pensadas para influir en la imagen de Target.

También existen datos concluyentes que demuestran que una marca puede influir en las percepciones de otra marca vinculada a ella. Según un estudio basado en una base de datos trimestral de empresas de alta tecnología, las actitudes hacia la marca apenas variaban de un trimestre a otro. La excepción era IBM, que mejoró significativamente coincidiendo con el éxito en el mercado de la marca ThinkPad. Aunque ThinkPad sólo representaba una fracción mínima de las ventas de IBM, dio un fuerte impulso a la marca IBM.

Los resultados de un estudio anual que Nikkei BP Consulting lleva a cabo desde hace siete años también son reveladores. La investigación recoge las puntuaciones otorgadas a más de 1.000 empresas japonesas con respecto a 15 dimensiones, incluida la innovación, y ofrece algunos datos interesantes sobre la influencia que ejercen las submarcas que son percibidas como innovadoras. Los datos relativos a la innovación muestran la distribución típica. Las primeras 10 marcas obtienen unos resultados que van de los 90 a los 115 puntos. Las 30 marcas siguientes consiguen de 75 a 90 puntos y las 60 siguientes, de 60 a 75 puntos. En el estudio están incluidas sólo un número limitado de innovaciones con marca. Aun así, en los siete años de datos recogidos, abundan las submarcas en los escalafones más altos de marcas innovadoras: el 15% de las 10 primeras marcas y el 29% de las 100 primeras.

El estudio señala asimismo la correlación entre las puntuaciones sobre innovación de las submarcas y las de sus marcas "madre". Por término medio, la correlación entre los cambios de las puntuaciones de las submarcas en materia de innovación y los cambios en las puntuaciones en innovación de las correspondientes marcas "madre", es del 0,44, lo que significa que el 18% de los cambios de las percepciones de

innovación de una marca de organización puede ser explicado por cambios en la percepción de la submarca. Además, la correlación es fuerte en el caso de las seis submarcas que, en algún momento durante los últimos cinco años, se encontraban entre las diez primeras. Por ejemplo, la percepción de innovación de Nintendo pasó de 70 a 114 en el año 2007 y la de la submarca Nintendo DS pasó de 73 a 114. Los resultados del Prius pasaron de 78 a 98 y a 98: los de Toyota, de 72 a 79 y a 94. Como se puede observar en el cuadro 3, la imagen de Apple pasó de 74 a 80 y a 71, mientras que su submarca iPod pasó de 89 a 115 y a 106. La submarca au (un servicio de telefonía móvil) pasó de 82 a 88 y a 104, mientras que su marca "madre", KDDI, pasó de 78 a 82 y a 94.

Del mismo modo que la innovación no tiene por qué estar limitada a una oferta, las innovaciones con marca tampoco tienen por qué estarlo. Probablemente, la empresa de telecomunicaciones AT&T aún se beneficia de un centro de I+D con marca propia, Bell Labs, aunque hace tiempo que se escindió y dio paso a Lucent Technology. Hay programas con marca que pueden ser fuente de innovación y energía, sobre todo en el caso de empresas para las que es poco realista intentar sacar ofertas verdaderamente excepcionales. Harley-Davidson es más que una marca. Es toda una experiencia y una comunidad de usuarios que cuenta con el apoyo de varios programas con marca. El *Harley-Davidson Ride Planner* permite organizar un viaje en moto desde un punto determinado hasta otro, con las paradas que se deseen. El resultado es un mapa detallado que se puede guardar y compartir con los amigos. La Cruzada

contra el Cáncer de Mama de Avon, con su marcha Avon y otras actividades, ha aportado energía y una sensación de innovación a la marca. Dove ha hecho lo mismo con su Fondo para la Autoestima, que es parte de su campaña a favor de las "mujeres de verdad y la belleza de verdad".

La dimensión olvidada de la innovación

Las marcas constituyen la dimensión olvidada de la innovación. Asignar una marca a una innovación consiste no sólo en buscar un nombre y un logotipo, sino también en crear una marca respaldada por una estrategia y un programa de construcción de marca gestionado de forma activa. Si una innovación no recibe una marca, corre el riesgo de perderse en un mercado sobresaturado y tener los días contados. En ese caso, el rendimiento de la inversión se vería radicalmente reducido. La asignación de una marca permite tener en propiedad una innovación a lo largo del tiempo, aporta credibilidad y legitimidad a la innovación, mejora su visibilidad y hace la comunicación más factible y efectiva. Cuando se trata de una innovación transformadora que crea una nueva subcategoría, la marca puede ayudar a definir, posicionar y dominar la nueva subcategoría. Además, si la innovación con marca es suficientemente fuerte, puede influir en la reputación de la marca "madre" de la organización. No todas las innovaciones deben recibir el apoyo de una marca fuerte y gestionada de forma activa, pero la decisión de asignar o no una marca debe formar parte de la estrategia de innovación.

«Una estrategia de marca para la innovación». © by The Regents of the University of California. Este artículo ha sido publicado anteriormente en California Management Review con el título "Innovation: Brand It or Lose It". Referencia n.º 3239.

Fuente: Harvard Deusto Business Review, noviembre 2008.



Sistema de Costos Kaizen

1. Introducción

En el actual desarrollo de las técnicas y sistemas de costos se persiguen tres importantes objetivos, la medición de los costos, la más correcta y precisa asignación de costos por actividad, proceso, producto y servicio, y la manera de reducir los costos.

En cuanto a la medición de los costos, su objetivo es el control en la evolución absoluta y relativa de los mismos. En lo relativo a la asignación de los mismos a las actividades, procesos, productos y servicios, la meta es conocer la contribución que cada actividad o producto aporta a las utilidades de la empresa.

Pero en el actual estado de situación, en unas economías cada día más competitivas, a los empresarios no sólo les interesa medir, controlar y asignar eficaz y eficientemente los costos, sino que pasa a tener una importancia fundamental la reducción de los mismos.

Dado un determinado nivel de precios en el mercado, lograr la mayor utilidad implica fijar un costo como objetivo, para lo cual es necesario hacer uso de diversas herramientas, instrumentos y metodologías a los efectos de una mejor medición, control, seguimiento, análisis, planificación, asignación y reducción de costos.

En gran parte las empresas occidentales, y en mucha mayor medida las latinoamericanas continúan aplicando métodos y sistemas de costos que no responden ni a las actuales tecnologías productivas, ni a las nuevas estrategias de negocios, como tampoco así a las nuevas realidades del mercado, ni a las actuales filosofías en materia de management.

El sistema de costos moderno debe contemplar una visión sistémica de la empresa, concentrándose en los procesos, participando activamente en la planificación comercial, productiva y financiera, y poniendo un especial énfasis en las estadísticas aplicadas.

El moderno gestor de costos necesita saber de estrategias, competitividad, administración de operaciones, ingeniería industrial, calidad, productividad, estadísticas, sistemas de información, herramientas de gestión, finanzas corporativas, investigación de operaciones, administración de ventas, marketing y pensamiento sistémico.

Los que crean que hoy puede administrarse los costos de una empresa sólo con conocimientos contables y financieros, desconociendo la importancia crucial de las estadísticas, la calidad, la productividad, y los procesos productivos y de comercialización, está relegando a la empresa a cada vez menores opciones estratégicas, reduciendo su capacidad de análisis y decisión.

En una economía globalizada y competitiva, se requiere de profundidad en el pensamiento estratégico y capacidad de mejorar continuamente los estándares en los procesos de la empresa. Hacer factible esa mejora continua requiere de un sistema que de manera armónica permita a la empresa aumentar sus niveles de calidad, reducir los costos, aumentar la productividad, reducir los tiempos de entrega y aumentar la flexibilidad de su capacidad productiva.

El sistema de mejora continua que mejor responde a estas imperiosas necesidades corporativas es el Kaizen. Kaizen es una palabra japonesa que significa "mejora continua, gradual y ordenada". Adoptar el Kaizen es asumir una cultura de mejora continua sostenida, que se centra en la eliminación de los desperdicios y despilfarros en los sistemas y procesos de una organización.

Kaizen genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los

procesos deben ser mejorados antes que se obtengan mejores resultados. La estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el Kaizen sólo existen los estándares para ser superados por estándares mejores.

En este contexto, la palabra costo no implica recorte de costos, sino gerencia de costos. La gerencia de costos supervisa los procesos de desarrollo, producción y venta de productos o servicios de buena calidad, al tiempo que trata de reducir los costos o mantenerlos a niveles objetivos. La reducción de costos en el gemba (lugar de trabajo) debe ocurrir como resultado de diversas actividades que lleva a cabo la gerencia. Infortunadamente, muchos gerentes tratan de reducir los costos sólo mediante el recorte de gastos; entre las acciones típicas se incluyen el despido de empleados, la reestructuración y disminución de proveedores. Invariablemente, este tipo de reducción de costos interrumpe el proceso de calidad y da como resultado el deterioro de ésta. Pero los clientes de hoy son cada vez más exigentes; quieren una mejor calidad a un menor precio, junto con una entrega puntual. Cuando una empresa responde a una exigencia de precios más bajos simplemente reduciendo los costos, pronto se descubre que la calidad y la entrega puntual desaparecen.

La gerencia de costos abarca un amplio espectro de actividades, entre las cuales se tienen:

1. La planeación de costos para maximizar el margen entre costos e ingresos.
2. La reducción de costos generales en el gemba.
3. La planeación de la inversión por parte de la alta gerencia.

Las oportunidades para la reducción de costos, donde sea posible, pueden expresarse en términos de muda (desperdicio en japonés). La mejor manera para reducir costos en el gemba es eliminar el uso excesivo de recursos. Para reducir costos, las siete actividades siguientes deben llevarse a cabo en forma simultánea y sistemática, siendo el mejoramiento de la calidad la más importante. Las otras seis actividades importantes de reducción de costos pueden considerarse como parte de la calidad del proceso, en un sentido más amplio:

1. Mejorar la calidad.
2. Mejorar la productividad.
3. Reducir el inventario.
4. Acortar la línea de producción.
5. Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria.
6. Reducir el espacio.
7. Reducir el tiempo total del ciclo.

Estos esfuerzos para eliminar el muda reducirán el costo general de las operaciones. Es de fundamental importancia a tales efectos la implantación de los Sistemas: Just in Time, Mantenimiento Productivo Total, de Sugerencias, Gestión de Calidad Total, labores de grupos o equipos (tales como los Círculos de Control de Calidad) y el despliegue de políticas.

2. Sistemas de Costos Kaizen

El sistema de costes Kaizen es la "mejora continua aplicada a la reducción de costes en la fase de fabricación de un producto o servicio". El sistema de costes Kaizen reduce el coste de producción de los productos, encontrando formas de incrementar la eficiencia del proceso de producción utilizado en su transformación. Este sistema de costes pretende determinar dónde los directivos detectan mayor posibilidad de reducción de costes.

Para que el sistema de costes Kaizen sea eficaz, se proporciona a los equipos de trabajo una información detallada de los costes de forma continua.

Entre las características que le son propias, podemos reflejar las siguientes:

- La idea es informar y motivar la reducción de costes de los procesos, no obtener unos costes de los productos más fidedignos.
- La reducción de costes es una responsabilidad de equipo, no individual.
- Es frecuente, incluso lote a lote, que los costes reales de producción sean calculados, comentados y analizados por los empleados de primera línea. En muchos casos, el propio equipo, no el personal de contabilidad, recoge y prepara la información de costes.
- La información de costes utilizada por los equipos es exclusiva para su entorno de producción, a fin de que los esfuerzos de aprendizaje y mejora se centren en la áreas con mayores oportunidades de reducción de costes.
- Los costes estándar son ajustados continuamente para reflejar, tanto las reducciones producidas en costes reales como las mejoras previstas en los costes futuros. Esto asegura que se mantendrán las innovaciones con éxito demostrado en la mejora de procesos y se establecerá un nuevo nivel si hay mejoras futuras.
- Los equipos de trabajo son responsables de la generación de ideas para su entorno de producción, a fin de que los esfuerzos de aprendizaje y mejora se centren en la áreas con mayores oportunidades de reducción de costes.

El objetivo primordial del sistema de costes Kaizen no es la estabilización de un proceso de producción en torno a unos estándares determinados previamente. El objetivo es mejorar, constantemente en líneas de producto ya existentes hace tiempo, altamente sensibles a los precios y no dispuestas a aceptar innovaciones en el producto.

3. Reduciendo el número de fallos o errores

El mejoramiento de la calidad da inicio en realidad a la reducción de costos. En este caso, calidad se refiere a la calidad del proceso del trabajo de gerentes y empleados. Mejorar la calidad del proceso de trabajo genera como resultado una menor cantidad de errores, de productos defectuosos y de repetición del trabajo, acorta el tiempo total del ciclo y reduce el uso de recursos, disminuyendo, por tanto, el costo general de las operaciones. Mejoramiento de la calidad es también sinónimo de mejores rendimientos.

El proceso de calidad incluye la calidad del trabajo en el desarrollo, fabricación y venta de productos o servicios. En gemba, el término se refiere específicamente a la manera en que se producen y entregan los productos o servicios.

4. Incrementando la productividad

La productividad mejora cuando una menor cantidad de insumos genera la misma producción, o cuando la producción se incrementa con la misma cantidad de insumos. Estos insumos, en este caso, se refiere a elementos tales como recursos humanos, equipos, servicios públicos y materiales. Producción implica elementos como productos, servicios, rendimiento y valor agregado. Reduciendo el número de personal en la línea de producción no sólo se reduce el coste, sino que además se incrementa la calidad, ya que menos manos presentan una menor oportunidad de cometer errores.

5. Reducción de inventarios

El inventario ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción, genera necesidades de transporte y almacenamiento y absorbe los activos financieros. Los productos y el trabajo en proceso que ocupan espacio en el área de fábrica o en la bodega, no generan ningún valor agregado; por el contrario, se deterioran en cuanto a calidad e incluso pueden volverse obsoletos rápidamente ante cambios del mercado o cuando los competidores introducen nuevos productos.

6. Acortando la línea de producción

Una línea de producción larga requiere más personas, más trabajo en proceso y un tiempo total del ciclo más prolongado. Más personas en la línea también implica más errores, los que conllevan a problemas en la calidad. La gerencia debe estimular a los ingenieros para que generen una mejor disposición de la producción; para diseñar líneas de ensamblaje más cortas y que empleen cada vez menor número de personas.

7. Reducción del tiempo ocioso de la maquinaria

Una máquina que se detiene, interrumpe la producción. La maquinaria que funciona mal hace necesaria la producción por lotes, un trabajo en proceso y un inventario adicional, y esfuerzos adicionales de reparación, lo cual incide también en la calidad de la producción. Todos estos factores incrementan el costo de las operaciones. Tales problemas son similares en el sector servicios. Así pues, el tiempo ocioso de operación en un sistema computacional o de comunicaciones generará una demora indebida, incrementando en gran parte los costos operativos.

8. Reducción del espacio

Como promedio, las empresas manufactureras tradicionales ocupan cuatro veces más espacio del necesario. La aplicación del Kaizen tiende a eliminar las bandas transportadoras, acortar las líneas de producción, incorpora las estaciones de trabajo separadas dentro de la línea principal de producción, reduce el inventario y disminuye las necesidades de transporte. Todos estos mejoramientos reducen notablemente las necesidades de espacio. El espacio liberado puede ser utilizado para agregar nuevas líneas productivas. Un mejoramiento similar puede introducirse en un ambiente de servicios.

9. Reducción del tiempo total del ciclo

El tiempo total del ciclo o tiempo de espera comienza cuando una empresa paga las materias primas y los suministros, y termina sólo cuando la empresa recibe el pago de su cliente por los productos vendidos. El tiempo de espera representa pues, la rotación del dinero. Un tiempo de espera más corto implica un mejor uso y rotación de recursos, mayor flexibilidad en la satisfacción de las necesidades del cliente y un menor costo de operaciones. El tiempo de espera es la verdadera medida de la capacidad de la gerencia, y la reducción de este intervalo debería ser la principal preocupación de la gerencia. Entre las formas de acortar el tiempo de espera se incluyen mejorar y acelerar la retroalimentación de pedidos de clientes y comunicarse mejor con los proveedores; esto reduce el inventario de materias primas y suministros. La modernización y el incremento de la flexibilidad de las operaciones en el gemba también permiten reducir el tiempo de espera de la producción.

10. El papel del gemba en la reducción de costos generales

Si el gemba no puede hacer que sus procedimientos sean cortos, flexibles, eficientes, libres de productos defectuosos y de tiempo ocioso de la maquinaria, no hay esperanza de reducir los niveles de inventario de suministros y partes ni de volverse lo suficientemente flexible con el fin de satisfacer las estrictas exigencias de los clientes de hoy, en cuanto a una mayor calidad, un menor costo y una entrega rápida. El Kaizen debe comenzar en el gemba. Para expresarlo de otra manera, al llevar a cabo el gemba kaizen e identificar los problemas que se manifiestan en el lugar de trabajo, podemos identificar las deficiencias de otros departamentos que prestan apoyo, como investigación y desarrollo, diseño, control de calidad, ingeniería industrial, compras, ventas y marketing. En otras palabras, gemba kaizen (la mejora continua en el lugar de trabajo) ayuda a identificar deficiencias en los niveles superiores de mando. El gemba se convierte en un espejo que refleja la calidad de los sistemas gerenciales de la empresa y en una ventana a través de la cual se logra percibir las capacidades reales de la gerencia.

11. El mejoramiento de la calidad y la reducción de

costos son compatibles

El mejoramiento de la calidad y la reducción del costo son objetivos totalmente compatibles. Más aún, es sobre la base de una mayor calidad que puede obtenerse mejores niveles de productividad y consecuentemente menores costos, al tiempo que se logra disminuir los plazos de entrega. Sin la construcción de un sólido sistema de calidad quedan pocas esperanzas de lograr eficacia en materia de costos y de entrega. No sólo es posible mejorar la calidad y reducir el costo, sino que debemos llevar a cabo ambos, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente de hoy.

12. Gestión de costes

La gestión de costes implica iniciar y tomar decisiones que mejorarán la eficiencia de una organización. Para alcanzar esto, los directivos deben comprender en profundidad como tienen lugar los costes. Deben tener un conocimiento básico de los factores que influyen o dirigen los costes y apreciar la amplitud o poder de cada factor. Deben conocer cómo sus decisiones pueden cambiar los costes, y deben ser alertados de situaciones en las que los costes requieren ser alterados y/o la oportunidad de alterar costes en un sentido beneficioso. Esto requiere la provisión de un flujo regular de información fiable y relevante. Esta información debe relacionar los costes con la causa y el propósito por el que se incurre en ellos, es decir, los directivos deben conocer cómo se ha incurrido en los costes y qué objetivos son los que soportan.

La actividad de gestión de costes debe ser continua y debe estar integrada a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio de una organización. Para ser efectiva, la gestión de costes debe ser aceptada como una política por la dirección de la corporación.

Ocupan un papel central en un efectivo sistema de gestión de costes, la estimación del coste objetivo y el análisis funcional, estando ambos relacionados a través de la asignación de objetivos de coste a funciones de producción concretas. Estos costes de producción segmentados son, desde ese momento, el objetivo clave para los planificadores y diseñadores, que deben encontrar alternativas tales como nuevos diseños funcionales, diferentes materiales o distintos métodos de fabricación para alcanzar los objetivos de coste. La estimación de costes es el medio a través del que se puede evaluar si las distintas alternativas alcanzarán el objetivo o no.

13. Precondiciones para la gestión de costes

1. Los planes de producto que son efectivos en tiempo y en coste son claves para el beneficio.
2. La fuente del beneficio no es el esfuerzo físico implicado en la producción y venta, sino el esfuerzo intelectual en planificar y diseñar el proceso de producción y venta. Los que están implicados en el proceso intelectual no deben ser distraídos de él por otras responsabilidades. Los jefes de línea y los trabajadores están aquí para realizar los planes creados por el esfuerzo intelectual de otros.
3. La gestión del esfuerzo intelectual debe centrarse no en mejorar la eficiencia, sino en alcanzar la eficacia en la especificación del producto, lo cual requiere de un gran esfuerzo.
4. El coste no es algo en lo que simplemente se incurre, debe reflejar el propósito al que sirve. Cualquier gasto debe poder ser vinculado con la generación de beneficio.
5. La información de costes debe ser generada para mostrar las fuentes de beneficio. En consecuencia, teniendo en cuenta el punto 2 anterior, la contabilidad de costes debe concentrarse en el estadio de actividad intelectual. La fijación de las especificaciones del producto elimina gran parte de la habilidad para alterar costes.
6. La información apropiada y el saber hacer en materia de costes deben estar disponibles en todos los estadios de preproducción, y el diseño debe tener como imperativo alcanzar costes objetivos.

14. Coste Objetivo

El origen de la Gestión del Coste Objetivo (TCM - Target Cost Management) se encuentra en la ingeniería y la gestión de

costes, pero es un concepto en crecimiento dinámico, y se han desarrollado cada vez más y más aplicaciones e interpretaciones del mismo.

TCM es una tecnología de gestión que usa principios y tecnologías científicas para establecer un coste objetivo, descomponerlo y mejorarlo. TCM adopta estas tecnologías en las fases de diseño y desarrollo con el objeto de alcanzar un coste de producto con unas especificaciones que lo mantengan dentro de un coste definido para todo su ciclo de vida. TCM puede definirse también como una tecnología y metodología de gestión que permite hacer nuevos productos a un coste razonable a alcanzar en las fases de diseño y desarrollo, de modo tal que no se superen los costes objetivo de toda la corporación.

El coste objetivo es aquel que se debe alcanzar durante las fases de planificación, diseño y preparación para la fabricación de un nuevo producto, influyendo la discusión sobre la naturaleza y especificaciones del producto.

El desarrollo del TCM está constituido por cinco etapas:

1. Planificación del producto.
2. Diseño del concepto.
3. Diseño básico.
4. Diseño detallado.
5. Preparación de la fabricación.

Etapa 1 - Planificación del producto

El plan del nuevo producto se resume en un documento o tabla que define y clarifica los requerimientos del diseño. Usualmente se muestran en la tabla los siguientes aspectos:

1. Síntesis del concepto y uso del producto.
2. Especificaciones básicas de funcionamiento, programación del diseño y actividades de marketing y producción para el producto.
3. Coste objetivo, precio de venta, estudio de ventas y beneficio del producto.

Etapa 2 - Diseño del concepto

En esta etapa, se define el concepto básico, el precio normal de venta y el coste objetivo alcanzable para el nuevo producto, utilizando como base los requerimientos del diseño. Esta etapa incluye los siguientes aspectos:

1. Formulación de las principales funciones.
2. Asignación del coste objetivo a las funciones de nivel superior.
3. Diseño del concepto básico del producto bajo el coste objetivo que le ha sido asignado.
4. Valoración, usando una estimación aproximada, de en qué medida el concepto básico del producto está diseñado para ajustarse al coste objetivo.
5. Estudio de rentabilidad del producto.

Etapa 3 - Diseño básico

El objetivo de esta etapa es dibujar un plano general del producto basándose en el coste objetivo. Entre los aspectos a considerar se tienen:

1. Asignación de costes objetivo a las funciones de nivel superior y de nivel medio o a los componentes principales.
2. Construcción de un plano general bajo las especificaciones de coste objetivo.
3. Valoración, a través de una estimación aproximada, de un qué medida el diseño general del producto se ajusta al coste objetivo.

Etapa 4 - Diseño detallado

Se escriben en esta etapa las especificaciones de fabricación del producto en base al esquema del diseño general y del coste objetivo descritos en la Etapa 3. Como pasos a desarrollar en esta etapa se tienen:

1. Descripción de los detalles del diseño (especificaciones de fabricación) dentro del coste objetivo.

2. Valoración, a través de una estimación detallada, de en qué medida el producto está diseñado para ajustarse al coste objetivo.

Etapa 5 – Preparación de la fabricación

Se procede a diseñar el sistema de fabricación y variaciones del producto, y se determinan métodos y procesos de fabricación que hagan posible ajustarse al coste objetivo.

15. Análisis Funcional

El análisis funcional es una técnica de gestión de costes que ha sido desarrollada para la ingeniería del valor. La ingeniería del valor puede definirse como un examen interdisciplinario y sistemático de los diversos factores que dan origen al coste de un producto o servicio para alcanzar el propósito especificado para ese producto o servicio, de una forma más económica y con los estándares requeridos de calidad y fiabilidad.

Entre los factores que afectan al coste del producto están las funciones construidas en su interior, que son centrales para la ingeniería del valor. El análisis funcional se basa en este aspecto de la ingeniería del valor. Es una actividad de grupo que usa las funciones de un producto o servicio como base de la gestión de costes. En Occidente, la contabilidad del coste de la totalidad del producto o de sus partes físicas son los objetos de coste más comunes. Por el contrario, en el análisis funcional se utiliza las funciones del producto como los objetos de coste. Si bien las bases del análisis funcional fueron desarrolladas en Occidente, la misma ha sido ampliamente adoptada en Japón y, hoy, es una de las técnicas principales de gestión de costes en este país.

El análisis funcional está comprometido con la mejora de beneficios, que pueden incluir tanto reducción de costes como el proceso de mejora de los productos añadiendo nuevas características eficientes respecto a sus costes. Empleados de diferentes áreas o sectores de la empresa (contabilidad, producción, compras, ingeniería, diseño y marketing) deben estar implicados en el equipo de análisis funcional.

La técnica del análisis funcional implica los siguientes nueve pasos de ingeniería del valor:

1. Escoger el objeto del análisis: un producto, un servicio o un área de gastos generales.
2. Seleccionar miembros del equipo.
3. Reunir información.
4. Definir las funciones del objeto.
5. Dibujar el árbol de familia de funciones.
6. Evaluar las funciones.
7. Sugerir alternativas y comparar éstas con el coste objetivo.
8. Escoger las alternativas para la fabricación.
9. Revisar los resultados actuales.

La principal ventaja del análisis funcional es la ventaja competitiva resultante de los productos mejorados con un diseño o rediseño más efectivo desde el punto de vista de sus costes. Pero el análisis funcional también ha sido aplicado a los servicios, particularmente en el área de gastos generales, a la reorganización de las organizaciones e, incluso, a la estrategia corporativa. La capacidad del sistema para observar y analizar estos objetos en términos abstractos (potencial de los servicios) más que en términos físicos (partes y gente) proporciona al análisis funcional una flexibilidad de aplicación que le otorga un potencial enorme. La aproximación de equipo que le es propia refuerza estos beneficios.

Otra ventaja del análisis funcional es que la información sobre las funciones del producto y sobre las opiniones de los clientes se integra en el sistema forma de informes. Aunque el análisis funcional puede ser organizado como una serie de ejercicios únicos, debe establecerse un sistema para proporcionar información sobre costes de un modo continuo.

Si bien el análisis funcional puede ser aplicado en cualquier momento del ciclo de vida del producto, los mayores beneficios se derivan de su aplicación en los períodos de planificación y diseño de los nuevos productos. Una razón de

esto es que hasta el 90% de los costes de algunos productos están comprometidos al final del período de diseño.

No sólo cuenta la reducción de costos, sino también la mejora de beneficios. Es importante tener en consideración que un aspecto crítico del análisis funcional es evaluar si deben o no ser añadidas nuevas funciones al producto, de tal modo que, incluso cuando el coste del producto se incremente, el producto sea tan atractivo para el cliente que el beneficio proporcionado por el producto se incremente. El análisis funcional es una importante herramienta de costes, cuyas principales características son la aproximación de equipo, atención a la visión de los clientes y concentración en las funciones en lugar de en las partes del producto.

16. Tablas de Costes

Una de las mayores diferencias entre la gestión de contabilidad japonesa y la occidental es la Tabla de Costes. Los contables occidentales poseen gran cantidad de información sobre costes de productos ya existentes, pero, normalmente, realizan ejercicios especiales únicos para calcular el coste de nuevos productos. Por otro lado, los contables occidentales por lo común se incorporan al cálculo de costes de un nuevo producto luego de la etapa de diseño. En forma totalmente opuesta, los contables y estimadores de costes japoneses tienen tablas o bases de datos de costes muy detalladas que les dan la mayor parte de la información sobre el coste de los nuevos productos o servicios. Podemos definir una Tabla de Costes como "una medida para decidir el coste y permitir la evaluación del coste, no sólo de productos existentes, sino de futuros productos al principio de su proceso de diseño".

El uso de la Tabla de Costes permite responder muy rápidamente a preguntas del tipo "¿qué ocurre si...?" relacionadas con alteraciones del diseño del producto. Esta posibilidad ha permitido a los contables japoneses convertirse en una parte integral del equipo de diseño, incluso en las etapas de planificación de un nuevo producto o servicio.

17. Control y Reducción de Costos mediante el Control Estadístico de Procesos

Resultante de los diversos factores que se interrelacionan en los procesos productivos, surgen determinados niveles de costos para la generación de los productos o servicios. Así pues bajo ciertas condiciones, y en tanto y en cuanto, no se modifiquen aspectos fundamentales como pueden ser las variaciones en los precios de las materias primas, el costo salarial, los métodos de producción, las características del producto y las máquinas utilizadas, entre otras, el costo promedio en la producción de un bien o servicio evolucionará en el tiempo entre ciertos límites que expresan la capacidad del proceso de generar output dentro de un determinado nivel de costes.

Si el costo de un producto es la resultante de la combinación de numerosos factores dentro de un marco sistémico, es pues necesario conocer cuáles son esos factores y cómo funciona el sistema, de forma tal de poder ejercer un mejor control de los procesos y de los costos que estos originan, como así también poder acceder a sucesivas reducciones de costos que hagan más competitiva a la organización.

De la interrelación e interacción de estos numerosos factores surge el nivel de costo de los productos, pero como resultado de la evolución de los procesos en el tiempo y del hecho de estar expuestos a continuos cambios y alteraciones que son propios del sistema los costos sufrirán variaciones naturales (llamadas también aleatorias) o especiales (denominadas atribuibles).

Las variaciones atribuibles se deben a una causa concreta, tal como las diferencias entre el rendimiento de diversas máquinas, operarios o materiales. Las variaciones de este tipo no son aleatorias, y pueden conducir a variaciones excesivas en los procesos. Si existen causas de variaciones atribuibles en un proceso, entonces se dice que el proceso está "fuera de control".

Las variaciones debidas a causas atribuibles suelen ser excesivas, y no se pueden utilizar métodos de Control Estadístico de Procesos (CEP) para predecirlas.

Las variaciones aleatorias surgen como consecuencia de la interacción de una gran variedad de factores, tales como la temperatura, la presión atmosférica y la tolerancia normal de operación de la maquinaria. Estas variaciones son aleatorias, en general pequeñas, y no se pueden atribuir a ninguna causa concreta. Se dice que un proceso es "estable" o que está "dentro de control" si la variabilidad del proceso es consecuencia únicamente de variaciones aleatorias.

Distinguir entre un tipo de variación y otro, resulta de fundamental importancia a la hora de adoptar decisiones. Las decisiones correctas son ajustar el proceso cuando está fuera de control, y dejarlo sólo cuando está bajo control. El riesgo de ajustar innecesariamente un proceso bajo control equivale a un error tipo I; si no se corrige un proceso que esté fuera de control, es un error tipo II. La aplicación correcta del control estadístico del proceso reduce al mínimo estos riesgos.

Aún queda por definir qué es el control estadístico de procesos (CEP). La misma es una técnica estadística para asegurar que los procesos cumplen con los estándares. Como se dijo anteriormente todos los procesos están sujetos a ciertos grados de variabilidad, por tal motivo es necesario distinguir entre las variaciones por causas naturales y por causas imputables, desarrollando una herramienta simple pero eficaz para separarlas: el gráfico de control.

Las variaciones naturales afectan a todos los procesos de producción, y siempre son de esperar. Este tipo de variaciones son las diferentes fuentes de variación de un proceso que está bajo control estadístico. Se comportan como un sistema constante de causas aleatorias. Aunque sus valores individuales sean todos diferentes, como grupo forman una muestra que puede describirse a través de una distribución. Cuando estas distribuciones son normales, se caracterizan por dos parámetros. Estos parámetros son: la media de la tendencia central y la desviación estándar.

Mientras los costos evolucionen dentro de los límites de control, se dice que el proceso está "bajo control", y se toleran pequeñas variaciones.

Los procedimientos para establecer un control estadístico del comportamiento de los costos implica:

1. Establecer la "capacidad del proceso".
2. Crear un gráfico de control.
3. Recoger datos periódicos y representarlos gráficamente.
4. Identificar desviaciones.
5. Identificar las causas de las desviaciones.
6. Perpetuar los efectos positivos y corregir las causas de los negativos.

Sobre la base de un período, cuya amplitud está en función de las características del proceso y del bien o servicio, se procede a calcular el Promedio, el cual pasa a ser el Costo Medio del Proceso (CMP) y los respectivos Límites de Control Superior (LCS) e Inferior (LCI). Se determina el Costo Máximo Aceptable (CMA) que no es otra cosa que el Coste Objetivo, al cual se pretende llegar para lograr una determinada rentabilidad dado un precio de mercado. Se procede a calcular la Capacidad del Proceso (CP) que es igual al CMA dividido el LCS.

En cada oportunidad que se produce un cambio estructural o significativo sea por decisión de la empresa (cambio en el tipo de material, variaciones de diseño, nueva maquinaria, cambio de proveedor), o por razones ajenas (cambios de precios de la materia prima, variación en el costo de los combustibles o energía eléctrica) se debe proceder a efectuar el recálculo del CMP y de los LCS, LCI, CMA y CP.

Objetivo fundamental de la dirección de la empresa es reducir el CMP y las variaciones de manera tal de alejar el LCS del CMA permitiendo una mayor CP.

Cuanto más cortos sean los períodos de tiempo para los cuales se efectúan los cálculos de los costos, más rápido podrán adoptarse medidas correctivas para tener bajo control los procesos.

El seguimiento mediante el sistema de CEP (SPC en sus siglas en

inglés) para otras variables tanto financieras, como de calidad, productividad, plazos o tiempos de entrega o procesamientos y niveles de satisfacción de los usuarios, permiten tener un cuadro de mando integral (CMI) que sirve para comprender mejor el comportamiento de los costos y la íntima interrelación entre los diversos factores.

Mediante la utilización de las diversas herramientas de gestión, los Círculos de Calidad y los Equipos de Mejora procederán a analizar las variaciones graficadas en los CEP procediendo a estandarizar el proceso en primer lugar (ponerlo bajo "control estadístico") para luego proceder a mejorar los estándares, logrando mayores niveles de productividad, mejores niveles de calidad, menores niveles de inventario, mejores plazos de respuestas y menores niveles de costos (Costo Medio del Proceso para los productos o servicios comercializados).

En este proceso, cobra fundamental importancia la rueda de Deming, consistente en el proceso de Planificar – Realizar – Evaluar – Actuar (PREA).

En muchas organizaciones los elementos de PREA están presentes, sólo que se encuentran divididos en departamentos individuales. Así tenemos que un grupo o departamento planifica, otro se encarga de la realización, un tercero mide o juzga el avance y un cuarto grupo interpreta los resultados y decide qué acciones se requieren. Esta fragmentación hace casi imposible el giro de la rueda PREA, y produce poco o ningún avance. El ciclo PREA no será eficaz si no se convierte en la actitud fundamental de todos los empleados, los departamentos y funciones.

Cuando todos los trabajadores se compenetren en los cuatro elementos de la rueda, comenzarán a sentirse verdaderamente facultados para mejorar su desempeño, lo mismo que los productos y servicios que ofrecen a los clientes.

PREA, y el método científico en general, requieren necesariamente nuevas ideas acerca de cómo hacer que las cosas funcionen mejor. Sin ellas no se logra el mejoramiento.

18. Costes de Calidad

Los mismos están constituidos por:

1. Costos de prevención: son los costos incurridos para evitar la fabricación de productos que no se apegan a las especificaciones.
2. Costos de evaluación: son aquellos incurridos para detectar cuál de las unidades individuales de los productos no se apegan a las especificaciones.
3. Costos de fallas internas: corresponden a aquellos incurridos al detectarse que un producto no se apegan a las normas, antes de enviarse o entregarse al cliente.
4. Costos de fallas externas: los costos incurridos cuando se detecta que un producto no se apegan a las normas, después de enviarse o entregarse al cliente. Estos costos de fallas externas están conformados por costos explícitos (como reparaciones y garantías) e implícitos (por todas aquellas personas que dejan de adquirir los productos de la empresa).

Entre los costes de prevención tenemos (controlables):

- Desarrollo y ejecución de un sistema de recolección y transmisión de datos sobre la calidad.
- Desarrollo del plan de control de procesos.
- Entrenamiento relacionado con la calidad.
- Entrenamiento relacionado con el trabajo.
- Encuestas de vendedores.
- Ejecuciones del proceso de mejoramiento.
- Revisiones del concepto de diseño.

Entre los costes de evaluación pueden mencionarse (controlables):

- Mantenimiento y perfeccionamiento del equipo de inspección y prueba.
- Revisión de los diseños finalizados.
- Revisión de los datos de prueba e inspección

- Lectura de prueba de las cartas de control.
- Auditorías operativas.

Costes de fallas internas (resultante):

- Cambios de ingeniería.
- Repetición de trabajos en el computador.
- Repetición del mecanografiado de cartas.
- Costos resultantes cuando se requiere un inventario adicional para respaldar el rendimiento mediocre del proceso, partes rotas y lotes rechazados.
- Reprocesamiento de manufacturas.
- Destrucción de manufacturas.

Costes de fallas externas (resultante):

- Costos de los servicios o productos rechazados por el cliente.
- Demanda de responsabilidad por productos.
- Reclamos por manipulación.
- Administración de garantías.
- Entrenamiento del personal de reparaciones.
- Devolución de productos.
- Costos generales para mantener centro de servicios.
- Ventas perdidas.

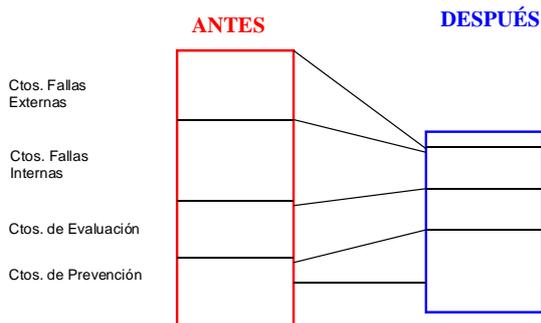
Todos estos costos antes mencionados son costos directos, entre los indirectos se tienen:

- Costos de Mala Calidad causados por la relación con el cliente
- Costos de Mala Calidad causados por la insatisfacción del cliente
- CMC por la pérdida de reputación

Los costes controlables son aquellos sobre los cuales la gerencia tiene un control directo para garantizar que al cliente se le entreguen únicamente productos y servicios aceptables. En tanto que entre los resultantes se incluyen, como pudo antes observarse, todos los costos en que incurre la empresa como resultado de errores, o dicho de otra forma, todo el dinero que la empresa gasta porque las actividades no se ejecutan bien todas las veces.

En cuanto a los Costos de Mala Calidad originados en la insatisfacción del cliente cabe apuntar que el mismo es un aspecto considerado como binario. Los clientes están satisfechos o insatisfechos. Rara vez se encontrará usted con alguien que esté en una posición intermedia.

El nivel de calidad de los productos fabricados en los Estados Unidos y Europa no han descendido de repente. Ciertamente, éste ha mejorado. Lo que sucede es que ha cambiado el nivel de expectativa del cliente. En la actualidad, los clientes exigen un producto acabado mucho mejor para satisfacer sus expectativas y demandas. El nivel de insatisfacción del cliente ha cambiado, pero en muchas empresas el nivel de calidad ha permanecido constante o no ha avanzado al ritmo de las expectativas del cliente. Estas compañías pueden haber estado produciendo componentes según las especificaciones, pero éstas no resultaron ser lo suficientemente buenas para conservar a los clientes antiguos, y menos para atraer otros nuevos.



Como puede observarse el incremento en los Costos de Prevención permite no sólo reducir los costos resultantes, sino además reducir los costos de evaluación; reduciéndose los costes totales. De ahí la gran importancia que toma la planificación de la calidad y la capacitación del personal para lograr menores costos de Calidad, y si tenemos en cuenta que como promedio en las empresas occidentales los costos de mala calidad evolucionan entre un 12% y un 25% del total facturado, podemos comprender la importancia que tiene para la mejora de la Rentabilidad sobre la Inversión (ROI) el hecho de mejorar los niveles de calidad.

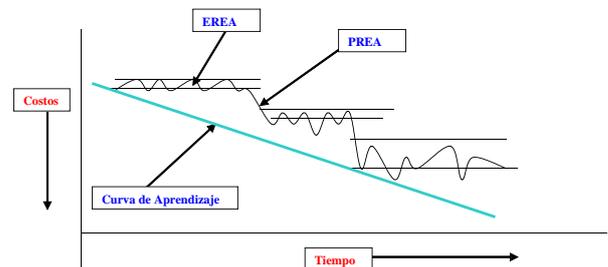
19. Curva de Aprendizaje / Experiencia

El Kaizen combinado con el Control Estadístico de Procesos y Gestión permite, a través del proceso de Estandarización (EREA) y Mejoramiento (PREA), lograr de manera consistente nuevos y mejores niveles tanto en calidad, como en costos y entregas.

En el siguiente gráfico tenemos desarrollado el proceso de mejora continua en los niveles de Costos. En éste gráfico se ve reflejado también la Curva de Aprendizaje (llamada también Curva de Experiencia). El Kaizen es la mejor forma de hacer realidad la Curva de Aprendizaje, logrando de tal forma a través del tiempo y con la acumulación de la producción menores costos promedios por productos o servicios.

Entre los principales factores condicionantes y/o determinantes de la Curva de Aprendizaje se tienen:

1. Eficiencia de la mano de obra. La repetición de la tarea genera progresivamente una mayor eficiencia. El gasto se reduce y aumenta la productividad. Este proceso se puede impulsar mediante el entrenamiento y planes de acción en la gestión de personal.



2. Organización del trabajo. La organización del trabajo se evidencia de la siguiente manera: a medida que crece el volumen, aumenta el nivel de especialización.

3. Los nuevos procesos de producción. La inventiva y el perfeccionamiento en los procesos de producción pueden jugar un importante papel en la reducción de los costos por unidad, especialmente en las industrias de capital intensivo.

4. Equilibrio entre la mano de obra y el capital

5. Uniformidad de los productos

6. La especialización técnica. A medida que aumentan los procesos de producción se requieren nuevos equipos especializados, lo cual trae consigo una producción más eficiente y con ello más bajos costes.

7. Modificación en el diseño. A medida que se acumula experiencia, tanto el consumidor como el fabricante adquieren un mayor conocimiento de la relación entre precio y rendimiento. Los productos se pueden modificar para ahorrar material, energía y mano de obra, manteniendo o aumentando su rendimiento.

8. Economía de escala. Esta teoría reconoce que una amplia participación en el mercado es valiosa, por cuanto ofrece oportunidades para incrementar la capacidad de producción y de ese modo orientar la curva de experiencia hacia costos de producción más bajos.

Factores que afectan al aprendizaje

- Deseo de mejorar.
- Capacidad de mejorar.
- Ausencia de interrupciones.
- Ausencia de factores restrictivos.

Volviendo al Control Estadístico de Procesos & Gestión, cada gerente tiene puntos de control (criterios R) y puntos de revisión (criterios P) en su trabajo. En un nivel administrativo superior, los puntos de control son las metas de la política y los puntos de revisión son las medidas de la política. Cuando estos puntos específicos de control y de revisión se establecen entre superiores y subordinados, se establece una serie de metas y medidas, con enlaces entre gerentes a diferentes niveles. Son precisamente estos puntos de control y puntos de revisión los que se usan en el despliegue de las políticas en el CTC (Control Total de Calidad). Para que tal sistema opere con eficiencia, es esencial que cada gerente sepa con exactitud cuáles son sus criterios R (puntos de control) y cuáles son sus criterios P (puntos de revisión), y que sus puntos de revisión estén bien entendidos como puntos de control de sus subordinados. Cada meta debe estar acompañada de medidas para realizarlas.

Conclusiones

Hemos podido ver a través del anterior desarrollo, en primer lugar, las diferentes preocupaciones del gestor de costos japonés en relación con su homólogo occidental. En segundo lugar, se subraya la fuerte concentración del gestor de costos kaizen en reducir los costos de manera progresiva y sistemática, formando ello parte del proceso de mejora continua. El gestor de costos kaizen hace para ello uso de diversas herramientas y métodos entre los cuales adquieren fundamental importancia el Coste Objetivo, el Análisis Funcional, las Tablas de Costes, y la utilización del Control Estadístico de Procesos. Otra herramienta que ha cobrado una importancia estratégica fundamental en la competitividad japonesa ha sido y es la Curva de Aprendizaje.

Por último, es de notar que en esa aspiración constante a reducir los costes y mejorar la performance de las corporaciones en materia de rentabilidad, se aplica el Kaizen como un proceso de mejora continua que involucra a todos, y en el cual cobra importancia decisiva la lucha en la eliminación de desperdicios y despilfarros (mudas), para lo cual se hace uso de diversos sistemas entre los cuales deben destacarse el TQM, el TPM, el JIT, la actividad de grupos pequeños, el sistema de sugerencias y el despliegue de políticas. En Anexo a la presente se desarrollan estos importantes puntos y aspectos a considerar.

Si una empresa occidental pretende ser competitiva necesita imperiosamente hacer uso de las herramientas aquí descritas, logrando el manejo más profundo y sistemático de las mismas dentro de un marco de filosofía de mejora continua para lo cual se requiere trabajo en equipo, liderazgo y una férrea disciplina. Exigirse sólo por un momento para luego abandonar el proceso de incesante mejora, le hará a la empresa perder capacidad competitiva y por lo tanto participación en el mercado.

21. Anexo - Programa de actividades para la eliminación de las mudas o desperdicios

- 1º) Lo primero y fundamental es que la Alta Dirección tome conciencia de los diversos tipos de despilfarros y desperdicios a los cuales está o puede estar sujeta la empresa, a los efectos de tomar decisiones estratégicas para su eliminación.
- 2º) Proceder a elaborar planes estratégicos, tácticos y

operativos, destinados a la eliminación de los despilfarros y desperdicios. Implantar dichos planes y objetivos dentro del Cuadro de Mando Integral.

- 3º) Debe capacitarse a los niveles medios, de supervisión y empleados de primera línea en los siguientes aspectos:
 - a) Concientización acerca de los diversos tipos de desperdicios y sus efectos nocivos para la organización.
 - b) Capacitación en tareas de detección, medición, resolución de problemas, prevención y eliminación de los diversos tipos de mudas.
 - c) Capacitar al personal en materia de: trabajo de equipo, herramientas de gestión, SPC (Control Estadístico de Procesos), Calidad, Productividad y Mejora Continua.
 - d) Capacitar y entrenar en la detección y eliminación de actividades sin valor agregado. Y por otra parte mejorar la eficiencia o productividad de los procesos y actividades con valor agregado para el cliente o con valor agregado para la empresa (actividades de apoyo).
- 4º) Instaurar o mejorar los sistemas de información a efectos de contar con sistemas que permitan conocer en tiempo, con exactitud y a un bajo costo los desvíos, niveles de desperdicios y los diversos ratios vinculados a la calidad, productividad y satisfacción de los clientes y consumidores.
- 5º) Instaurar los sistemas de medición de costos de calidad y de Control Estadístico de Procesos.
- 6º) Conformación de Equipos para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios (EDPED).
- 7º) Aplicar para los procesos críticos o estratégicos labores de benchmarking destinados a llevar sus niveles de productividad y calidad a la altura de los mejores competidores u organizaciones.
- 8º) Puesta en práctica de los planes previstos, la evaluación de los resultados respectivos, y las medidas correctivas (PREA - Planificar / Realizar / Evaluar / Actuar).
- 9º) Reinicio del proceso partiendo de la planificación a los efectos de desarrollar un proceso de mejora continua (Kaizen).

Concientización de la Alta Dirección

Hacer conocer a la Alta Dirección las pérdidas a las cuales se encuentra expuesta la organización, y la decisión y apoyo indelegable que la misma debe adoptar a los efectos de iniciar un proceso rápido y eficaz destinado a reducir los costos, mejorar los niveles de productividad y disminuir los fallos o errores en productos y servicios, resulta el primer gran paso a dar. Sin embargo, si bien el proceso debe iniciarse rápidamente, y los primeros resultados podrán observarse a la brevedad, es menester subrayar la necesidad de mantenerse siempre en guardia ante la reaparición o la generación de nuevos despilfarros. La Alta Dirección debe tener y a la vez potenciar la disciplina e ética de trabajo necesarios para una lucha continua y sin cuartel contra los desperdicios y despilfarros.

El ejemplo que los directivos den al resto de la organización resulta fundamental a la hora de que la predica genere resultados y acciones positivas por parte del personal de la empresa. El personal tiende a seguir las acciones más que las predicas o palabras de los directivos, así pues que la conducta que ellos tengan resulta fundamental. De nada sirve exigir mejorar día a día los rendimientos y eficiencia, si por otro lado los directivos despilfarran alegremente los ahorros e incrementos de eficiencia.

La Alta Dirección debe tener perfectamente en cuenta que ellos son responsables de acuerdo a los estudios realizados tanto por Juran, como por Deming del 85% de las ineficiencias de los sistemas. Por lo tanto deberán concentrar su energía y capacidad de decisión en mejorar los sistemas organizacionales a los efectos de mejorar los niveles de

rendimiento.

Es menester transformar la mentalidad gerencial en lo atinente a concentrar la atención y el esfuerzo en:

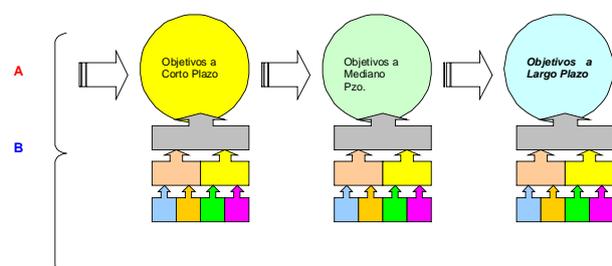
1. Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
3. El proceso siguiente es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilizar datos y números en las presentaciones; utilización de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: administración totalmente participante.
6. Administración interfuncional.

Si una empresa sigue el principio de buscar "primero la calidad", sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán.

Planificación y Presupuestación

Resulta fundamental que los directivos de la empresa fijen tanto los valores, misiones, visiones y objetivos a largo, mediano y corto plazo. De tal forma que se podrán fijar las metas a realizar dentro de determinados períodos de tiempo a los efectos de hacer factible objetivos superiores. Los valores, misiones y visión de la organización resulta de importancia fundamental a la hora de juzgar las diversas estrategias a implementar en función de su compatibilidad o no con los objetivos superiores de la empresa.

Estos objetivos deben ser encauzados dentro de un Cuadro de Mando Integral que permita monitorear de manera constante los indicadores de desperdicios y detectar rápidamente los desvíos. Al mismo tiempo se han de determinar las diversas estrategias que conduzcan a la empresa al logro de las metas y objetivos fijados.



A Objetivos por Plazos o Períodos de Tiempo: Corto – Mediano y Largo Plazo.
B Objetivos por niveles y sectores: Alta Gerencia, Gerencia Media, Supervisión. Correspondientes a Operaciones, Comercialización, Finanzas, Personal, I & D, Logística, entre otras. Cada área o sector de la organización tendrá así objetivos y compromisos a alcanzar en el corto, mediano y largo plazo. A través de la Presupuestación se asignarán los fondos para los diferentes niveles de producción, y por otro lado se destinarán los fondos a los efectos de encarar los procesos de Detección – Prevención y Eliminación de Desperdicios.

Capacitación para los diversos niveles de la organización

Es fundamental que los empleados y obreros de la compañía sepan que la salvaguarda de sus puestos de trabajo dependen de la eliminación sistemática de los distintos tipos de desperdicios, y aún más, de su prevención, a los efectos de incrementar los niveles de productividad haciendo a la empresa más competitiva y rentable.

La capacitación en tareas de detección, medición, resolución de problemas, prevención y eliminación de los diversos tipos de mudas debe llevarse a cabo por personal externo a la organización, los cuales deben poseer suficiente experiencia en materia de la lucha contra el despilfarro. De tal manera que dicha capacitación dejará de ser mera teoría para ser un eslabón más en el proceso de mejora continua. A medida que se efectúa la labor de capacitación y entrenamiento es fundamental que los conocimientos sean puestos a prueba y en acción en los procesos diarios de trabajo, de tal manera el consultor externo (capacitador) podrá ir apoyando convenientemente la labor de aprendizaje

organizacional.

Capacitar al personal en materia de: trabajo de equipo, herramientas de gestión, SPC (Control Estadístico de Procesos), Calidad, Productividad y Mejora Continua. No son muchos los que saben trabajar en equipo, y menos aún participar en actividades tales como tormentas de ideas, y grupos de creatividad; por lo tanto capacitar y motivar a los miembros de la organización de los diferentes niveles a trabajar en equipo y utilizar las herramientas e instrumentos tanto de comunicación, como de resolución de problemas y toma de decisiones resulta fundamental. No menor importancia tiene el perfecto manejo de las herramientas de gestión (las Siete Herramientas Estadísticas Clásicas y las Nuevas Siete). Entre las herramientas clásicas se encuentra el Control Estadístico de Proceso (SPC) que por su importancia merece un párrafo aparte. Esta importante herramienta de control y gestión de procesos es poco conocida y utilizada en los países latinoamericanos, y de utilizarse, la misma se limita sólo al ámbito de la calidad y es utilizada por ingenieros. Pues bien, la utilización de esta herramienta es fundamental en una economía y empresas modernas, y máxime aún dentro del actual marco globalizador. El SPC puede utilizarse tanto para cuestiones de calidad, como de costos, productividad, finanzas y satisfacción de clientes entre otras, tanto en materia de producción de bienes tangibles, como de intangibles o servicios, en la administración o en marketing y ventas. El conocimiento del SPC es fundamental tanto por parte de la alta gerencia, como por los empleados operativos a los efectos de mejorar la toma de decisiones y desarrollar un proceso eficaz de mejora continua.

Instaurar o mejorar los sistemas de información

Sólo contando con un sistema altamente eficiente y eficaz en materia de información, podrán monitorearse y adoptarse las medidas conducentes a corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa. El sistema de información debe prever en su diseño la capacidad de informar por excepción, de tal forma se estará eliminando un importante desperdicio tanto a nivel de información (como lo es la generación de información en exceso o no utilizada por los usuarios), como a nivel de directores, gerentes y supervisores (evitando que estos pierdan tiempo en la búsqueda de información o datos de su interés o importancia para su gestión).

El personal de primera línea debe también contar con información en tiempo y forma, a los efectos de saber qué tan bien se está desarrollando el proceso, y qué tan productiva resulta su labor.

Instaurar los sistemas de medición de costos de calidad y de Control Estadístico de Procesos

Para poder dirigir es menester controlar, y para controlar es fundamental medir. Por tal motivo, sin medición no es posible dirigir. Todos los desperdicios son factibles de medición, sea por medio de encuestas, medición de resultados, observación de las calidades y niveles de productividad entre otras. De tal forma que, si la pérdida de personal es un desperdicio estratégico, sus niveles de rotación, constituyen un importante indicador de este desperdicio (muda). Si lo que queremos eliminar son los tiempos de espera motivados por los tiempos de preparación de las máquinas es menester cronometrar estos tiempos a los efectos de su estadística, posterior análisis y la aplicación de las medidas correctivas que permitan su reducción.

Además, la medición de nuestros procesos y actividades, y sus resultados, permitirá compararlos con los mejores procesos existentes en el mercado o a nivel global, a los efectos de realizar el proceso de benchmarking.

En cuanto a los Costos de Calidad (o Mala Calidad) es menester la implantación de un sistema que permita con claridad y precisión determinar los costos correspondientes a: Prevención, Evaluación, Fallas Internas y Fallas Externas. Es fundamental un control continuo de estos costes a los efectos de poder evaluar a tiempo el resultado de nuestros planes,

políticas y estrategias en materia de calidad total.

Conformación de Equipos para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios

Es fundamental a los efectos de una mejora continua en los niveles de calidad y productividad en la compañía dar lugar a un mayor grado de participación del personal, y sobre todo del personal que participa directamente en los procesos y actividades tanto de producción de bienes y servicios, como de servir y satisfacer a los clientes y consumidores.

Puede implementarse dos medidas conducentes a permitir la participación de los empleados y obreros en la gestión de mejora continua. Una de las metodologías consiste en el "sistema de sugerencias" por las cuales los empleados hacen llegar a los niveles superiores observaciones y/o propuestas destinadas a superar los distintos tipos de desfilfarros.

El otro método consiste en la creación de "equipos de trabajo", sea Círculos de Control de Calidad, Equipos de Mejora o bien Equipos para la Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios". Estos últimos pueden trabajar a nivel de sectores o procesos, de forma voluntaria o conformados por personal designado por la Dirección. En ellos pueden tomar parte el personal que realiza normalmente las tareas y personal técnico-científico, con el objeto de crear una sinergia que permita mayores y mejores opciones para detectar, prevenir y eliminar las causas raíces de los distintos tipos de mudas (desperdicio en japonés).

Aplicar para los procesos críticos o estratégicos labores de benchmarking

El benchmarking es una práctica de administración que facilita el ingreso permanente de nueva información a una organización. Constituye un proceso de evaluación continuo y sistemático. Robert Camp, directivo de benchmarking en Werox Corporation, lo define como: "un proceso positivo y proactivo mediante el cual una compañía analiza cómo otra organización realiza una función específica, a fin de mejorar su performance en una función igual o similar".

El benchmarking busca dos tipos de información: medidas que indiquen excelencia en un proceso y actividades facilitadoras que hayan producido los resultados excepcionales observados. Por ende, el proceso de benchmarking actúa como un tribunal donde se ventilan los progresos en el aprendizaje empresarial y se descubren oportunidades externas para un mayor aprendizaje y desarrollo. El aprendizaje ocurre porque se ha observado una brecha en la performance y porque se han identificado las causas fundamentales de esa brecha. La brecha entre las prácticas internas y las prácticas externas observadas generan la necesidad de introducir un cambio administrado.

El proceso de benchmarking comprende cuatro etapas básicas que son:

1. Planificación del proyecto de benchmarking.
2. Recopilación de los datos necesarios.
3. Análisis de los datos con referencia a las brechas de performance y a los "facilitadores" del proceso.
4. Mejoramiento a través de la adaptación de los "facilitadores" del proceso.

Puesta en práctica de los planes previstos, la evaluación de los resultados respectivos, y las medidas correctivas (PREA)

Actividades – Su valor agregado

En cuanto a la corrección de las actividades y procesos organizacionales caben desarrollar las siguientes actividades:

¿Cómo podemos eliminar? Las respuestas o ideas surgidas como consecuencia de las preguntas ¿por qué es necesario? y ¿cuál es el objeto?, nos sirve para eliminar aquellos detalles o actividades innecesarios.

¿Cómo podemos combinar? Las respuestas a las preguntas ¿dónde? ¿cuándo? y ¿quién?, nos ayudan a combinar las actividades o procesos cuando no ha sido posible su eliminación.

Hay que tratar de combinar las actividades, para poder reducir las inspecciones, recorridos, almacenajes y demoras.

¿Cómo podemos reordenar? Si los detalles son necesarios y no pueden combinarse, conviene ver si se pueden ordenar de otra forma más correcta.

Las respuestas dadas a las preguntas ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿quién?, nos conducen igualmente a reordenar los detalles del proceso.

Modificando el orden de los detalles, se consigue hacer desaparecer recorridos innecesarios, así como operaciones de carga y descarga.

¿Cómo podemos simplificar? Si no podemos eliminar, combinar, ni reordenar, aún nos queda la posibilidad de simplificar el método para que se haga de forma más fácil, menos peligrosa, menos costosa, etc.

Las respuestas a ¿cómo?, nos indican la forma de poder hacerlo.

La productividad es una medida de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Como organización los niveles de rentabilidad y crecimiento son directamente proporcionales a los estándares de productividad alcanzados.

Para aumentar la productividad reduciendo los niveles de desperdicios (mudas) es necesario identificar en qué lugar de la empresa se produce tal desperdicio o desfilfarro. La manera más sencilla de hacerlo es diferenciando entre el trabajo con valor añadido y el trabajo sin valor añadido, o entre el trabajo útil y el que no lo es.

El verdadero trabajo con valor añadido es el que se añade directamente al valor del producto durante el proceso de elaboración. Por ejemplo, las operaciones que cambian de forma los materiales, como los procesos de troquelado, prensado, soldadura, mecanización, montaje o pintura son procesos de trabajo que añaden valor a las operaciones precedentes. Almacenar trabajo entre operaciones no representa ningún valor añadido porque aumenta el coste del producto, pero no su valor. Un procesado continuo añade valor a medida que la materia prima va reconvirtiéndose sin cesar. Por ejemplo, el refinado de petróleo, la separación del aire entre diferentes gases, la purificación del agua, así como muchos procesos químicos patentados. Sin embargo, incluso con un procesado continuo, el almacenamiento de materias primas y el producto final son actividades que no tienen valor añadido y que, en cambio, aumentan los costes.

Trabajar con Listados de Mudras y Matriz de Control Interno

Los listados de mudras o desperdicios básicos (los siete clásicos) o bien un largo listado de todas las mudras sugeridas por el personal en una "Tormenta de Ideas", pueden ayudar al personal a reconocer en sus actividades diarias los desfilfarros o improductividades que realizan, o a los cuales se ven sujetos.

Detectado el desperdicio debe procederse inmediatamente a su medición a los efectos de tomar una clara noción de su importancia absoluta y relativa. De tal forma y siguiendo patrones paretianos, se han de seleccionar primeramente aquellos que por su importancia relativa (los pocos vitales) puedan generar un mayor efecto en los resultados de la empresa.

Una forma de determinar las mejores acciones a emprender es aplicando la Matriz de Sacrificio / Probabilidad de Éxito.

Alta		
Probabilidad de éxito		
Baja		
		Nivel de Sacrificio

financieros, materiales, humanos y de tiempo del cual deberá hacerse uso para aplicar la estrategia o acción de solución y corrección. Ese nivel puede ser Alto o bien Bajo.

En tanto que las probabilidades de éxito responde a que tanta probabilidad existe de lograr los resultados. Así pues las mejores opciones son aquellas con un nivel bajo de sacrificio y alta probabilidad de éxito. La alternativa opuesta es la de un alto nivel de sacrificio y una baja probabilidad de éxito.

Atacar las causas raíces de los problemas, previniendo su reaparición resulta fundamental a los efectos no sólo de evitar desperdicios en los procesos, sino además para que el proceso en sí de mejora no sea también un claro despilfarro de recursos.

La evaluación de los resultados conseguidos ante la aplicación de diferentes estrategias destinadas a solucionar y superar los desperdicios en los procesos de la organización es crítico a la hora de decidir la estandarización de los procesos o si aún quedan por efectuar correcciones tendientes a mejorar dichos resultados.

El proceso PREA implica un accionar continuo tendiente a lograr nuevos niveles de performance. Hacer ello factible requiere de un compromiso ético, y de una gran disciplina laboral.

En cuanto a la Matriz de Control Interno constituye una metodología destinada a prevenir, ponderar, evaluar y eliminar los diversos tipos de desperdicios que pueden tener lugar en la empresa. Su metodología sistemática permite un control y evaluación de los diversos tipos de riesgos, como así también de los diferentes acontecimientos generadores de desperdicios.

Eliminación de desperdicios

Partiendo de las siete mudas clásicas de Ohno, se han establecidos gracias a trabajos de importantes consultores japoneses entre los cuales se encuentra el mismo Ohno, como así también figuras como Shigeo Shingo, Mizuno y Toyoda, herramientas y metodologías destinadas a la prevención y supresión de los diversos tipos de desperdicios y despilfarros. La eliminación de los desperdicios comprende la aplicación de los sistemas: *Just in Time*, Mantenimiento Productivo Total, Gestión de Calidad Total, actividades de grupos pequeños (círculos de calidad, equipos de mejora, equipos para detección, prevención y eliminación de desperdicios), sistemas de sugerencias, y despliegue de políticas. Sistemas todos éstos que conforman y permiten el desarrollo del Kaizen. Dentro del sistema *Just in Time* (Justo a Tiempo tenemos el *Shojinka*, el *Soifuku* y el *Jidoka*.

Shojinka. Puede definirse como "la adaptación a la demanda mediante la flexibilidad", lo cual implica modificar el número de trabajadores de una sección según, la demanda, basándose fundamentalmente en la versatilidad de los trabajadores, acompañado por un diseño de planta (layout) adecuado y una gran facilidad de adaptación de las máquinas a diferentes tipos de producciones. *Shojinka* equivale en esencia a incrementar la productividad ya que en todo momento se adecua el número de trabajadores (mano de obra directa) a la demanda existente, por lo que se eliminan tiempos ociosos y personal no activo.

La primera piedra angular para la consecución del *shojinka* es realizar un diseño en planta que permita adecuar el ritmo de producción según el número de trabajadores asignados, diseñando las secciones en forma de U, aunque para que se consiga es necesario que se cumpla el segundo factor.

El segundo factor es la versatilidad de los trabajadores, es decir, un operario de una sección determinada ha de ser capaz de realizar cualquiera de las operaciones que se desarrollen en ella, lo que se consigue con un sistema de rotación de los trabajadores en cada uno de los puestos de la sección así como con una continua formación de ellos.

Finalmente, hay que evaluar constante y periódicamente la ruta standard de fabricación de la sección para conseguir efectuar de forma continua la adaptación real de la fuerza de trabajo a la demanda puntual. Esto se consigue mediante las mejoras en el proceso que constantemente son adoptadas gracias a la labor del sistema de sugerencias basado en Círculos de Calidad.

En cuanto al layout de una sección en forma de U implica que la entrada de productos se realiza por el mismo lugar que la salida, por lo que se puede efectuar un control instantáneo y visual sobre el ritmo de fabricación, que aunque controlado por las tarjetas *kanban*, permiten verificar si el número de *kanban* es excesivo o insuficiente, así como controlar el proceso para evitar stocks intermedios en la sección ya que por cada unidad que entra debe salir una. Además, con una distribución en U, se minimiza la distancia entre las máquinas y los hombres, así pues, en un momento dado, puede un número mínimo de hombres hacerse cargo de toda la sección mientras que si se produce un tirón de la demanda un mayor número de trabajadores efectuará las tareas. De igual forma, esta distribución permite desarrollar áreas o regiones para operaciones específicas de acuerdo con la automatización de las operaciones; así pues, unidades altamente automatizadas se disponen en forma de U y se coloca un operario que controla la entrada y la salida simultáneamente, mientras que si, por ejemplo, se sitúan las máquinas en forma de línea recta se necesitarían como mínimo dos para controlar estas operaciones. En definitiva se trata de ver como flexible lo que en occidente se considera fijo (los trabajadores) y más fijo lo que se considera más "flexible" (maquinaria). Finalmente, otra ventaja adicional que aporta esta distribución en U es la posibilidad de ayuda por parte de otros operarios de la sección al estar relativamente cerca, lo que se utiliza, como veremos, en la formación de recién llegados a la sección en la rotación de tareas. Así pues, una combinación adecuada de secciones en U facilita la adecuación del ritmo de producción a la demanda ya que permite el funcionamiento de todas las secciones con un menor número de empleados reduciendo el ritmo de producción con solo reasignar las tareas entre menos personal, esto es, lograr *shojinka*.

Para conseguir *shojinka* como hemos visto no sólo es suficiente una distribución en planta adecuada sino que además es necesario que los trabajadores sean capaces de manejar diferentes tipos de máquina en un mismo momento, es decir, frente a la visión occidental de los "especialistas" nos encontramos que los trabajadores japoneses son "polivalentes". Para lograr tal polivalencia se utiliza el método de rotación de tareas, así pues, cada operario realiza tareas diferentes en momentos diferentes.

Es menester además, para lograr el *shojinka* lograr la versatilidad de las máquinas. Ello se logra realizando lotes de producción muy pequeños, incluso unitarios, por lo que será necesario realizar muchos cambios de herramientas a lo largo de la jornada. Si los tiempos de preparación fueran elevados sería virtualmente imposible lograr tal nivel de flexibilidad. Para poder nivelar la producción y, a su vez conseguir la máxima flexibilidad los tiempos de preparación de las máquinas han de reducirse a menos de 10 minutos. Esta es la base del sistema SMED, reducir los tiempos de preparación de máquina a una cifra de un dígito en minutos.

Fases de aplicación de SMED:

- Etapa 1: Conocer las condiciones reales de la preparación a mejorar.
- Etapa 2: Separar preparación interna de preparación externa.
- Etapa 3: Convertir la preparación interna en externa.
- Etapa 4: Perfeccionamiento de todos los aspectos de la preparación.

Soifuku. Su significado es "el fomento de las ideas

innovadoras", y tras ella se encuentra otro de los pilares filosóficos en la eliminación de desperdicios y mejora de la productividad. Se trata en definitiva de la involucración de la totalidad del personal de la empresa en la toma de decisiones, sobretodo operativas.

La productividad se define como la relación entre la cantidad real de bienes y servicios obtenidos, y la cantidad real de trabajo y capital empleados en el proceso productivo. La importancia del concepto de productividad reside en que incrementos de ésta comportan beneficios tan importantes a nivel de la propia empresa como son los incrementos de su rentabilidad y de su competitividad, y a nivel social de la elevación del nivel de vida y la estabilización de los precios. En suma, los incrementos de productividad se traducen en aumentos de la probabilidades de supervivencia de una empresa, lo cual implica producir lo mismo, pero más barato.

Según la definición de productividad se puede actuar en dos frentes para incrementarla. En primer lugar, se puede aprovechar mejor el capital en el sentido de la inversión en maquinaria más adecuada, esto es, incrementando la tecnología; y en segundo lugar utilizar menor número de trabajadores para producir lo mismo o bien producir más con los mismos trabajadores. Existe, además, una tercera vía de actuación consecuencia de la interactividad de las dos anteriores que pasa por la mejora de los procesos productivos, es decir, adecuando y mejorando la forma de utilización del capital por parte de la fuerza de trabajo.

Las mejoras en la calidad pueden venir por dos vertientes:

- En primer lugar mediante un absoluto control de calidad efectuado fundamentalmente por la maquinaria utilizada (Jidoka) y por los propios trabajadores de tal forma que garantice que ninguna pieza defectuosa vaya al proceso siguiente.
- La segunda vertiente para actuar es en la mejora intrínseca de los procesos productivos incorporando o modificando tareas que permitan eliminar causas de defectos en la producción. Tiene dos significados, uno es automatización, en el sentido de sustituir tareas manuales por tareas mecanizadas sin intervención del operario desde la entrada de la pieza hasta su elaboración, y, en segundo lugar, significa control automático de defectos por parte de la propia máquina (autocontrol).

La aportación fundamental del Jidoka a la detección, prevención y eliminación de desperdicios, se basa principalmente en el significado de autocontrol, el cual se subdivide en dos aspectos fundamentales que son la detección y detención automática a la finalización del lote de producción, y a la aparición de alguna clase de defecto en la pieza que se está elaborando mediante la colocación de sensores, interruptores mecánicos, células fotoeléctricas, etc. en las posiciones idóneas para el desarrollo de su función. A estos mecanismos se les denomina Poka-Yoke (poka significa errores y yoke significa evitar). El primer caso de detención de la máquina de forma automática al finalizar el lote, implica un control automático para facilitar única y exclusivamente las piezas necesarias al proceso siguiente en función del kanban en proceso, con lo que se evitan problemas de sobreproducción.

El segundo caso, paro automático a la aparición de un defecto, agrava los problemas de producción al detener la línea de fabricación lo que implica una mayor atención por parte del operario (y del supervisor si es necesario) quien soluciona inmediatamente de forma definitiva o provisional la causa del defecto mejorando el proceso productivo de forma inmediata, o aportando material de trabajo para los círculos de calidad, involucrándose de forma directa en el control de calidad, lo cual da más valor a su trabajo que, a su vez,

conlleva una mayor motivación. Así pues, las piezas elaboradas de esta forma tienen un porcentaje de defectos mucho más bajo de lo habitual por lo que al proceso siguiente solamente se servirán piezas catalogadas como no defectuosas, aunque a veces algún defecto no detectado pase al siguiente proceso, en este caso, el operario del proceso siguiente, si lo advierte, devuelve la pieza al proceso anterior para que se analice la causa y se solucione el problema de forma inmediata.

Mantenimiento Productivo Total. Un sistema de producción Just in Time no es posible sin la implantación de un sistema TPM (Mantenimiento Productivo Total), ya que la falta de stocks de seguridad hace que las averías de las máquinas tengan unos efectos mucho más considerables que mediante la utilización de sistemas de stock intermedio.

El TPM se aplica a todos los elementos del equipo productivo, desde la máquina más compleja, cara y delicada, hasta el destornillador más insignificante del taller. Por otra parte, el TPM implica a todo el personal de la empresa, incluso, más allá del taller, el personal de oficina, por ejemplo, también limpia, engrasa y comprueba cada día sus herramientas de trabajo.

Bibliografía

- Estrategia Kaizen – Lefcovich, Mauricio - www.gestiopolis.com - 2004
- Calitividad – Lefcovich, Mauricio - www.ilustrados.com - 2004
- Kaizen – Lefcovich, Mauricio - www.ilustrados.com - 2004
- Reducción de Costos – Costeo Kaizen - Lefcovich, Mauricio - www.monografias.com - 2003
- Reducción de Costos – Análisis Crítico – Lefcovich, Mauricio - www.gestiopolis.com - 2004
- Kaizen – La mejora continua aplicada a las actividades y procesos administrativos-burocráticos – Lefcovich, Mauricio - www.monografias.com - 2003
- Control y Reducción de Costos mediante el Control Estadístico de Procesos – Lefcovich, Mauricio - www.monografias.com - 2003
- Kaizen – La mejora continua y el cuadro de mando integral – Lefcovich, Mauricio - www.monografias.com - 2003
- Gestión de Calidad para la Excelencia – Lefcovich, Mauricio - www.ilustrados.com - 2004
- Kaizen y la Curva de Aprendizaje – Lefcovich, Mauricio - www.ilustrados.com - 2004
- Control de Gestión mediante Base de Datos para reducción de costos e incremento de la rentabilidad – Lefcovich, Mauricio - www.gestiopolis.com - 2004
- Kaizen – La mejora continua aplicada en la Calidad, Productividad y Reducción de Costos – Lefcovich, Mauricio - www.monografias.com - 2003
- Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo – Masaaki Imai – McGraw Hill – 1998
- Gestión Moderna de Costes – Tanaka, Yshikawa, Innes y Mitchell – Díaz de Santos – 1997
- Tabla de Costos – Sato, R. – Sangyou Nouritu – 1965
- Kaisha – La corporación japonesa – James Abegglen y George Stalk, Jr. – Plaza & Janes – 1990
- Finanzas Kaizen – Mauricio Lefcovich - www.ilustrados.com - 2004
- Custos e Preços – Samuel Cogan – Pioneira – 1999

Autor:

Lefcovich, Mauricio

Consultor en Administración de Operaciones y Estrategias de Negocios, Especialista en Kaizen, Seis Sigma, JIT, Calidad, Productividad y Reducción de Costos
mlefcovich@hotmail.com



Control de Costos a través del ABC y la AMB

Marysela Coromoto Morillo Moreno(*)

En la actualidad existen dos sistemas de difundido uso en la Contabilidad de Gestión, el primero es un sistema de costeo y segundo es un sistema de administración, denominado Costeo Basado en Actividades (Activity-Based-Costing –ABC-) y Administración Basada en Actividades (Activity-Based-Management –ABM-), respectivamente. Ambos proporcionan múltiples ventajas no sólo por calcular el costo de los productos y/o servicios de forma más exacta, sino también por facilitar la mejora, continua, los cuales son susceptibles de ser diseñados e implantados en cualquier organización incluso en las Pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Bajo el enfoque de la ABM los costos varían con el volumen de actividad, éstas últimas generan transacciones que a su vez son consecuencia de los productos ofrecidos por la empresa. Es decir, los costos son consecuencia de la realización de las actividades, dada la cantidad de recursos utilizados por éstas. De lo anterior se desprende que el factor determinante de los costos son las actividades realizadas en la empresa para generar los productos y/o servicios; por ello, el enfoque de control de la ABM se encamina hacia la gestión y control de las actividades en lugar de los costos. En otras palabras, controla lo que se hace más no lo que se gasta, con la intención de reducir costos o racionalizar los recursos utilizados. La ABM busca eliminar las actividades que no añaden valor a los productos, mejorar las restantes y crear diferenciación frente al consumidor o cliente de la empresa bajo la presunción de que siempre existe una mejor forma de hacer las cosas. Según Álvarez y otros (1997), al analizar los costos a través de las actividades la empresa no sólo tiene un conocimiento preciso de los costos incurridos y asociados a cada una de las actividades, sino que también tiene conocimiento sobre la eficiencia en el empleo de los recursos.

El ABC dentro del análisis de gestión a través de actividades precede al ABM, al aportar información cuantitativa mediante el cálculo del costo de los productos o servicios ofrecidos por la empresa a partir de las actividades, de allí que podría ser caracterizado como el entorno contable del ABM. Igualmente, el ABC reporta al ABM la tasa o proporción de recursos consumidos por las actividades y el por qué se consumen. El ABC indica las razones por las cuales se realiza una actividad (impulsores) y los recursos que se consumieron para la realización de la misma (Ramírez 1997), en toda la cadena de valor de la empresa. Según el ABC la cantidad de esfuerzo o trabajo determina el nivel de los costos, a la variable que intenta medir esta cantidad se le llama inductor o impulsor de actividad.

El nivel de actividad es la variable que cuantifica el número de realizaciones de las distintas actividades, y representa el factor por el cual los costos de un proceso varían directamente. Por ejemplo: número de pruebas, número de pedidos realizados, cantidad de botellas embaladas, y otras. Esta

unidad de medida afectará a los costos de las actividades porque de la cantidad de las mismas depende el esfuerzo realizado, el tiempo, y en fin todos los recursos utilizados. Lo anterior es tan cierto que en el sistema ABC, para conocer el costo de un determinado objeto (producto, servicio, pedido, proyecto, y otros) deberá medirse la cantidad de actividades que ha consumido cada uno de dichos objetos de costos.

Profundizando en la teoría del ABC, existe otro término con el cual suelen identificarse más de cerca las causas del costo, como es el inductor o impulsor del costo, definido como los elementos de los que depende el consumo del costo por parte de las actividades al determinar la cantidad o volumen de actividades; por ejemplo, la distancia o espacio físico es un perfecto impulsor del costo, que determina la cantidad de actividades de traslados a realizar dentro de la empresa. La concepción del impulsor del costo surge del análisis de la ejecución o razón de las actividades donde suelen buscarse las causas, las cuales se manifiestan como inductores de los costos que determinan el surgimiento y/o volumen de actividades. De allí que los inductores de costos son presentadas como las verdaderas causas y no simples síntomas (Álvarez, 1997), las mismas deberán ser controladas si se desea abatir costos, pues si se ataca disminuyendo el número o volumen de actividad (impulsor de actividad) se estaría parcializando estratégicamente la visión de las causas de los costos a sólo motivos de volumen y no de escala, experiencia, complejidad, motivación, y otras. En otras palabras, se estarían tomando decisiones poco acertadas y las causas generadoras de los costos continuarían latentes.

Por ejemplo, en la actividad de limpieza suelen disminuirse los costos incurridos al realizar esta actividad con menos frecuencia, con detergentes más económicos, utilizando un menor número de personas, tal vez personas más rápidas o sustituyéndolo por máquinas; y no se tratan las verdaderas causas que inducen a dicha actividad. Obviamente, la causa es la cantidad de desperdicios y polvo generado (impulsor del costo) en ciertas áreas como la de atención al cliente o recepción, por lo cual hay que buscar una salida más sana para la empresa y tratar de eliminar las causas por las cuales se genera el desperdicio o polvo, como podrían ser espacios de jardinería inadecuados o personal con pocos hábitos de aseo.

 (*) Profesora de la FACES
 Miembro de la Sección de
 Investigación del CIDE – ULA
morillom@ula.ve



Gestión del talento: Una estrategia diferenciada para un entorno global



Alfonso Jiménez
Socio director de PeopleMatters.

Camilla Hillier-Fry
Socio de PeopleMatters.

Javier Díaz
Consultor de PeopleMatters.

La evolución actual del mercado y del entorno hace que sea prioritario definir, gestionar y medir el talento para competir de forma eficaz. Para ello, cada organización necesita decidir dónde y con quién juega, con qué recursos cuenta y qué pretende ganar con ello.

La gestión del talento ha surgido como la nueva moda de nuestros directivos: todo el mundo habla del talento. Antes se habló del conocimiento, las competencias, las capacidades..., conceptos que parecen haber quedado atrás frente a la irrupción del nuevo dogma. Lo que habría que preguntarse es por qué ha ocurrido así.

En primer lugar, hay una razón de coste. En economías de servicios, disponer de personas con talento es el mayor coste para hacer negocios y, por tanto, condiciona la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de compensación y beneficios. Comprar talento es muy costoso y la parte más importante de nuestros gastos en una economía de servicios. Tenemos que asegurarnos que el factor económico más costoso para la producción de bienes y servicios en un entorno cada vez más competitivo redunde realmente en un desempeño excelente. Es importante, por tanto, saber qué talento necesitamos y cómo lo vamos a medir. En definitiva, tenemos que saber el valor real del talento que adquirimos.

En segundo lugar, porque en una economía de servicios la aportación del talento a los procesos es mucho mayor. No basta con hacer, sino que hay que hacer bien, hay que desempeñar mejor que el estándar del mercado. El talento es clave para diferenciarnos. Competimos por talento. Nuestro rendimiento se logra por el talento que tenemos en el banquillo. Si tenemos un buen banquillo, nuestro desempeño será competitivo. Si nuestro banquillo es malo, tendremos

tarde o temprano un problema.

En tercer lugar, porque el talento actúa como filtro de otros factores productivos. La tecnología por sí misma no es una ventaja competitiva. La hace competitiva el talento. Por estas razones, gestionar bien el talento es un elemento esencial de la gestión en un entorno competitivo, con márgenes estrechos, ingresos menguantes y gastos crecientes.

El talento como elemento de diferenciación

El talento es clave para diferenciarnos en una economía de servicios. No obstante, ese elemento de diferenciación no siempre se consigue. Muchas empresas aplican prácticas "importadas" de otras empresas de características muy diferentes a las suyas, con la supuesta garantía que se trata de mejores prácticas. En realidad, las organizaciones que cosechan éxitos de la gestión del talento dan importancia a tres cuestiones:

- Dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en el que se mueven, además de a analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.
- Actúan en toda la "cadena" de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención) y prestan especial atención a la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa. Superan las barreras de procesos específicos como la selección, formación o

El talento en contexto

¿Qué está pasando y qué pasará en el entorno?

- Nuestro mercado geográfico.
- Nuestro sector y los sectores afines.
- El mercado laboral

¿Cómo es mi organización?

- Visión, evolución, estrategia y posicionamiento competitivo.
- Actividades core.
- Estructura, tamaño y características especiales.

¿Qué implica gestionar el talento en mi organización?

- Necesidades estratégicas de talento.
- Procesos críticos para cubrir las necesidades y personas clave.
- Resultados e impacto en el negocio: ajustes futuros.

Cuadro 1

Cuadro I

compensación, que a menudo imponen una visión parcial y sesgada, para planificar y evaluar los resultados del proceso global.

- Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios. Además, evalúan las ventajas y los inconvenientes de abrir la identificación de talento a colectivos más o menos amplios.

En economías de servicios, disponer de personas con talento es el mayor coste para hacer negocios y, por tanto, condiciona la cuenta de resultados a través de las políticas, acertadas o no, de compensación y beneficios

Si entendemos por personas con talento aquéllas que contribuyen a los resultados de la organización, sea individual o colectivamente, queda patente que existe un vínculo muy estrecho con la estrategia. No obstante, uno de los errores más habituales entre las empresas consiste en "saltarse" la fase de definición del talento para su organización, con el fin de pasar directamente a adoptar buenas prácticas de otras organizaciones y, en su caso, realizar un *benchmark* con otras empresas para cotejar los resultados conseguidos. Esta práctica, que genera información interesante, conlleva, sin embargo, el riesgo de centrar la dirección más en realizar comparaciones con otras empresas –en un marco temporal limitado– que en contrastar su situación actual con la que necesita generar para apoyar su estrategia. Casi el 15% de los primeros directivos opina que la gestión del talento en su empresa no está alineada con la estrategia del negocio. Mientras que en la mayoría de las empresas se sigue considerando –y gestionando– el talento como una actividad limitada al área de recursos humanos, las mejores empresas lo establecen como una prioridad del comité de dirección, involucran a responsables de todas las áreas y establecen resultados que impactan en el rendimiento de la organización.

¿Cómo puede la gestión del talento "marcar la diferencia" con respecto a las prioridades del negocio? Hemos visto que una de las razones que priman a la hora de decidir si invertir o no en talento es la competitividad creciente, sea en el ámbito global o en el local, con la presión del mercado y la entrada de nuevos competidores. Muchas organizaciones tienen en la actualidad una estructura muy ajustada: necesitan controlar costes y, al mismo tiempo, mejorar la productividad, la calidad de sus productos o servicios o la relación con el cliente, lo que requiere que cada persona funcione de manera óptima: no hay margen para grandes riesgos.

El talento actúa como filtro de otros factores productivos: la tecnología por sí misma no es una ventaja competitiva, sino que la hace competitiva el talento.

En esta coyuntura, muchas empresas se centran en las actividades que mejor controlan o saben hacer, con la consecuencia de valorar más a los empleados con los conocimientos y habilidades críticos. En este sentido, observamos la diferencia con el talento de hace una década: ahora no son sólo los directivos los que entran en la "élite" de talento, sino también profesionales con un perfil específico.

En muchas economías del mundo desarrollado –entre ellas España–, el auge de la "economía del conocimiento" y la creciente presencia de los servicios en la economía hacen que los activos intangibles hayan duplicado su peso relativo: hace unos veinticinco años, menos del 40% del valor de una empresa estaba compuesto por los activos intangibles, mientras que en el siglo XXI estos intangibles representan hasta

el 80% en muchas empresas. El impacto de la innovación apoyada en conocimientos científicos, la tendencia –al menos en Europa– de competir con servicios y productos de alto valor añadido, y la ventaja competitiva que supone contar con unos recursos que son difíciles de imitar y relativamente flexibles significan que la gestión demostrable y efectiva del talento empieza a ser un factor que deben evaluar los analistas financieros. Según algunos estudios, la gestión efectiva del talento incrementa los beneficios de una unidad de negocio entre un 7% y un 11%.

Pese a la probada importancia del talento, menos de la quinta parte de los directivos lo gestiona de forma eficaz. Esta carencia se debe a varios factores. Una crítica frecuente entre los jefes es que reciben insuficiente apoyo por parte del área de recursos humanos con respecto a los objetivos, beneficios y habilidades necesarias para gestionar sus equipos. Al mismo tiempo, los departamentos de recursos humanos se quejan de que la alta dirección no considera el talento como una actividad prioritaria. ¿Podrían las dos quejas tener su raíz en la falta de información clara y convincente sobre la contribución del talento a los resultados?

Otro factor significativo puede estar relacionado con la falta de medición: si todos sabemos que lo que no se mide no se gestiona, las empresas deberían dedicar más atención a definir cómo medir su eficacia. Establecer pautas de gestión, procesos sencillos e indicadores periódicos facilitaría la labor de los mandos intermedios, y no sólo la presentación de resultados al comité de dirección. Por desgracia, todavía es frecuente que haya inversiones significativas sin que se establezca la manera de medir el rendimiento sobre la inversión. Esto puede producir un éxito en un año de lanzamiento, pero, si no hay medición, comunicación de los resultados y apoyo para la mejora, perderá credibilidad e impacto: será "flor de un día" en lugar de un sistema estratégico sostenible.

Una visión global de la gestión del talento

¿Por qué los programas de talento producen buenos resultados en algunas organizaciones y en otras no? Aunque puede parecer atractiva para cualquier tipo de organización –por su doble enfoque hacia resultados para la organización y crecimiento para las personas–, la gestión del talento no es necesaria ni factible en todas las empresas. Es importante plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Por qué el talento me preocupa? ¿Me ayuda a diferenciarme? ¿Cuál es la situación en mi mercado geográfico y en mi sector?
- ¿Cuáles son las implicaciones para la gestión de personas? ¿Necesito actuar de forma urgente con determinados colectivos que escasean? ¿Qué enfoque conviene adoptar,

Afrontar la escasez

Cuadro 2

La necesidad de disponer de profesionales altamente cualificados para responder a la estrategia competitiva se convierte en riesgo ante los bajos índices de licenciados en asignaturas críticas como ciencias e ingeniería.

En Estados Unidos, la situación se considera crítica: la apuesta estratégica de crecimiento nacional por la ciencia y la tecnología está amenazada por el *brain drain*, manifestado en datos como éstos:

- En 2010, el 25% de los científicos e ingenieros estará en edad de jubilarse.
- Hay escasez de licenciados actuales y futuros en estas carreras (5% en Estados Unidos frente al 42% en China).

A pesar de los esfuerzos para ampliar la diversidad, el 75% de los científicos e ingenieros son hombres y el 80% son blancos, lo que deja poco sitio para las mujeres, las minorías étnicas y las personas discapacitadas, que representan las dos terceras partes de la población activa estadounidense.

La gestión estratégica del talento

El proceso de gestión estratégica del talento abarca e integra diversas áreas de gestión:



Fuente: *Enfoque integral de Gestión del Talento*, PeopleMatters, 2008.

Cuadro 3

teniendo en cuenta el tamaño, la estructura y las características de la organización?

La respuesta a estas preguntas, que permite desarrollar una

Las organizaciones que sacan partido de la gestión de su talento involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios

estrategia de talento eficaz, implicar evaluar algunos factores clave. Situarnos dentro de un marco global ayuda a comprender el verdadero impacto de estos factores.

El entorno geográfico

El desarrollo económico de los países del Primer y del Tercer Mundo hace que los primeros tiendan a basar su estrategia competitiva en el desarrollo de servicios de valor añadido o de tecnología altamente especializada. Las economías menos desarrolladas que compiten en el mercado global se basan más en la producción o fabricación menos especializada, donde el menor coste de su mano de obra y las facilidades que ofrece la tecnología para ejecutar operaciones internacionales las favorecen.

Los países con escasez de talento incluyen a Estados Unidos, los países europeos –exceptuando los del Este– y Japón. Las soluciones que se buscan son las mismas, independientemente de la región: se facilita y regulariza la entrada de trabajadores cualificados de otros países del entorno o con los que existe un vínculo cultural. Es el caso de España con Latinoamérica principalmente; Japón hace lo propio con Filipinas e Indonesia; y el Reino Unido y Alemania, con los trabajadores de la India, Pakistán, el Este de Europa o Turquía.

Son necesidades que seguirán existiendo e incluso serán más acuciantes a medio plazo. A pesar del “paréntesis” que por razones económicas afecta hoy a la demanda, las tendencias no cambian. En Europa (España, Rusia, Italia, Alemania, etc.), el crecimiento de la población activa será negativo debido a su envejecimiento y, con ello, la demanda de empleo cualificado. Lo que se puede vislumbrar como una oportunidad de negocio se convierte en un reto para contar con los empleados que nos mantengan en la competición global.

Si su organización compite en los mercados más avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento puede ser una prioridad.

De la “guerra por el talento”, que se acuñó como expresión de moda hace diez años y fue síntoma de un mercado en el que se podía salir a comprar o robar talento, hemos pasado a una relativa “economía de guerra” en algunos de los países más desarrollados del mundo: control de recursos, competitividad

feroz, presiones continuas y escasez de los profesionales que necesitamos.

El sector y la actividad

En el sector privado y desde hace varios años, se empieza a acusar la escasez en áreas como la asistencia sanitaria (especialmente acuciante en Europa), en la que la demanda va a crecer en los años venideros. Esta circunstancia, a su vez, tiene un impacto en sectores afines como el biomédico y farmacéutico, cuyos profesionales o licenciados pueden optar por trabajar en un área u otra y ya son identificados como talento escaso. También en empresas tecnológicas se junta la necesidad de profesionales altamente cualificados o con contrastada experiencia y habilidades para competir con productos y servicios de alto valor añadido, con la escasez de este perfil. Al mismo tiempo, en países como Holanda o el Reino Unido, la demanda de profesionales en el sector de la enseñanza supera la oferta desde hace años y de forma continua, debido a la falta de titulados nacionales y de incentivos profesionales.

En cuanto al sector público en Estados Unidos y en varios países europeos, se empieza a acusar la falta de directivos y de algunos especialistas, concretamente para la Administración local. En un reciente estudio, el 68% de las empresas participantes admitía no contar con un plan de retención de talento, cifra que en el sector público superaba el 80%. Tanto el sector público como el privado reconocen que estos problemas van en aumento.

Los colectivos

Ciertos profesionales empiezan a escasear. Es el caso de ingenieros, médicos y enfermeros, técnicos y operarios especialistas, científicos e informáticos. Parece que en los países en los que aparentemente se pueden encontrar licenciados del perfil requerido hay una relativa carencia de otras habilidades, como iniciativa o trabajo en equipo, que dificulta la “reposición” del talento. Asimismo, es necesario adaptar la gestión a perfiles muy diferentes (directivos, altos potenciales, especialistas en I+D o técnicos y operarios especialistas), cada uno de ellos con diferentes condiciones

Hace unos veinticinco años, menos del 40% del valor de una empresa estaba compuesto por los activos intangibles, mientras que en el siglo XXI estos intangibles representan hasta el 80% en muchas empresas

laborales y salariales, motivaciones, grado de movilidad, potencial de desarrollo, etc. Al mismo tiempo, donde hay profesionales cualificados –el caso de la India o Rusia, por ejemplo– se aprecia escasez de perfiles directivos.

Esta falta de talento directivo tiene una repercusión muy directa sobre los resultados del negocio: si los directivos no conocen el entorno en el que operan (los clientes, los

consumidores, la Administración local...) o los locales no están preparados para gestionar o dirigir el negocio, la empresa pierde capacidad para competir o incluso para generar negocio y empleo.

¿Hasta qué punto su organización gestiona estos riesgos de forma proactiva? Dado el escenario actual, resulta cuando menos sorprendente que sólo una pequeña minoría de las organizaciones haya identificado el talento crítico para su

Pese a la probada importancia del talento, menos de la quinta parte de los directivos lo gestiona de forma eficaz

futuro. No nos referimos a una evaluación general del "talento" en toda la organización, sino a la definición e identificación de perfiles críticos y a la medición del grado de "reposición". Si, independientemente del país o la región en los que opera, su actividad supone que realmente no hay colectivos críticos cuya marcha o escasez impactaría en el rendimiento de la organización, tiene suerte. Si actúa en un sector que empieza a sufrir la escasez de talento en alguno de los colectivos críticos o corre el riesgo de que determinados profesionales cambien de empresa o incluso de sector, necesitará buscar soluciones creativas para mantener su posicionamiento estratégico. Y si todavía no ha aclarado cuáles son los colectivos clave para el futuro de su negocio, sus competidores ya le llevan una ventaja considerable.

El tipo de empresa

Las pequeñas y medianas empresas, que forman la mayor parte del tejido empresarial en muchas economías desarrolladas (entre ellas, la española), pueden tener dificultades para implantar un programa ambicioso de gestión del talento debido a limitaciones producidas por su tamaño o por su estructura organizativa. En estos casos, es más importante que nunca evitar "importar" directamente buenas prácticas de organizaciones más grandes y centrarse en identificar posibilidades adecuadas para su empresa, que sirvan para desarrollar las personas con buen desempeño y potencial. Otro tipo de organización de especial importancia en nuestro entorno empresarial, la empresa familiar, debe tener en cuenta las prioridades peculiares de su carácter accionarial (como la sucesión) y la posibilidad de implantar y difundir prácticas objetivas de reclutamiento o promoción.

Si las características de su organización –su tamaño, estructura organizativa o estructura de capital y cultura– dificultan el desarrollo y despliegue del talento, será mejor centrarse en otras iniciativas. La gestión del talento no se limita a la atracción o identificación de talento interno, ni al diseño de paquetes retributivos competitivos. Gestionar el talento implica necesariamente que la definición y la evaluación no sean un fin en sí mismos, sino que culminen en programas de desarrollo, rotación entre puestos o preparación para adoptar roles de mayor responsabilidad.

Estos cuatro factores –el entorno geográfico en el que opera la organización, el sector y la actividad, los colectivos críticos para el éxito de su negocio y el tamaño y las características de la empresa– diferencian claramente la necesidad de gestionar el talento y el enfoque que cada organización necesita adoptar.

La gestión integral del talento en la empresa

Hemos visto por qué la gestión del talento es clave para apoyar las estrategias de negocio en el medio y el largo plazo. Hemos visto también que esto es especialmente crítico en entornos muy competitivos, en los que el control de costes y la calidad o la relación con el cliente requieren equipos competentes y capaces de obtener resultados con márgenes de actuación pequeños. Las dificultades para gestionar bien el talento estriban muchas veces en que se tiende a tomar la parte por el todo y se cataloga como "gestión del talento" lo que no es más que el desarrollo de los procesos de siempre bajo un nuevo prisma; es decir: falta un enfoque integral de gestión del talento.

En términos prácticos, pocas son las organizaciones que disponen de un esquema como el que presentamos, debido a que implica un grado de coordinación muy alta que puede conllevar la reorganización de funciones, como veremos más adelante. Lo habitual es que centren su atención en algunos procesos concretos, que podemos considerar los "puentes" que vinculan a las personas con la estrategia de la organización. Los más comunes entre ellos son los siguientes:

- **Reclutamiento y selección:** comprende las actividades dirigidas a cubrir sus necesidades de personal y afrontar la carga productiva. Requiere un análisis de plantilla previo, así como el estudio de la oferta potencial y la demanda futura de trabajadores. La planificación de plantillas, igual que el diseño de la estructura organizacional, es una iniciativa básica que está en la agenda de la práctica totalidad de los departamentos de recursos humanos, aunque no como parte integrante de la gestión del talento.
- **Evaluación del desempeño:** se efectúa a través de la medición del grado de cumplimiento de los objetivos y la generación de valor de los empleados, que pueden ir ligados a los sistemas de revisión salarial y de incentivos. Muchas empresas cuentan con sistemas de gestión del desempeño, pero pocas trabajan de forma sistemática la evaluación del potencial (excepto para colectivos muy reducidos como los predirectivos) y menos aún la integran con la evaluación del desempeño para identificar y medir el talento.
- **Desarrollo de personas:** son aquellos esfuerzos que despliega la empresa para desarrollar profesionalmente a sus empleados y favorecer su movilidad, ya sea dentro de la misma área o entre áreas y unidades departamentales diferentes (movilidad horizontal y diagonal). Estas últimas iniciativas han cobrado protagonismo en los últimos años y suelen ser parte integrante de los programas de desarrollo en las empresas que más apuestan por la gestión sistemática del talento.
- **Retención del talento:** se trata del desarrollo de una buena política salarial y otras iniciativas relacionadas con la generación de compromiso y motivación, que construyan una relación sólida entre empresa y empleado. Ejemplos de dichas iniciativas pueden ser el desarrollo de una propuesta de valor atractiva y competitiva, el desarrollo de una potente marca interna o las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y la laboral.

En un estudio para el que se entrevistó a más de cuatrocientos directores y responsables de recursos humanos en todo el

Si su organización compite en los mercados más avanzados o en actividades que requieren un alto grado de especialización, el talento puede ser una prioridad

mundo, sólo el 6% de las organizaciones reconoció ser capaz de gestionar el talento desde una perspectiva integrada como la que hablamos, que supone que procesos como los de selección, desarrollo, desempeño y retribución –que la mayoría de los departamentos de recursos humanos considera claves– sean coordinados y planificados conjuntamente, con una adecuada gestión de la información resultante de ellos. De este modo, aunque el 39% de las

Definir el talento

Cuadro 4

El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de éstos.

Las personas con talento, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.

El mapa de talento de la organización

1. Establecimiento de criterios

- Criticidad de cada actividad/función para el éxito del negocio.
- Escasez de talento en el mercado.
- Necesidad de retener a algunos colectivos.

2. Análisis de la estrategia

- Cambios implícitos en el plan estratégico.
- *Headcount* actual y *target* en uno-tres años.
- Nuevas incorporaciones: número de personas.
- Rotación interna deseada/no deseada
- Escasez de talento: por factores internos (cambios organizativos) o externos (oferta de personas cualificadas, competencia, etc.).



Mapa de talento de la organización

Cuadro 5

empresas se considera "eficaz" trabajando el talento individual de algunas personas, se trata de una gestión parcial que no incluye muchos factores complementarios.

Las razones por las que esto ocurre son variadas, pero muy evidentes para los responsables de recursos humanos. El hecho de que los procesos mencionados anteriormente existan de antemano en la organización, con su

Dado el escenario actual, resulta cuando menos sorprendente que sólo una pequeña minoría de las organizaciones haya identificado el talento crítico para su futuro

administración separada, sus personas responsables de llevarlas a cabo y su propio engranaje, puede conducir al responsable de la estrategia de talento a lanzar iniciativas partiendo de uno o de algunos de estos procesos, apoyándose para ello en los equipos que ya conoce.

La dificultad de adoptar iniciativas transversales en estructuras marcadas por sus parcelas de gestión independiente –años atrás se acuñó la expresión de "reinos de taifas" para referirse a aquellos departamentos cuya integración unos con otros brilla por su ausencia– hace que una integración al 100% sea difícil de obtener. Esto no es un problema *per se*, habida cuenta de que se trata de procesos esenciales para la supervivencia a corto y medio plazo de la empresa –sobre todo, los relacionados con la selección y retribución– y de que la integración parcial de algunos de ellos puede dar muy buenos resultados (el caso más común es la gestión conjunta del desempeño con el sistema de retribución variable o con la gestión por competencias). Lo que sucede es que, maximizando la integración, la empresa maximiza también la eficiencia de los procesos de recursos humanos, el foco en aquellas iniciativas de mayor valor estratégico y, lo que no es menos importante, la coherencia de los mensajes que llegan a los colectivos afectados.

Supongamos que hemos construido un enorme y sólido barco

Las pequeñas y medianas empresas deben evitar "importar" directamente buenas prácticas de organizaciones más grandes y centrarse en identificar posibilidades adecuadas para ellas

de pasajeros, armado con los últimos avances en mecánica de materiales para ganar velocidad y vencer su resistencia a las aguas en alta mar. El barco es botado ante el júbilo de los muchos curiosos que se acercan al muelle. Todo parece ir a la perfección, pero una colisión lo hunde en pocos minutos, a poco de salir del puerto. Los sistemas de navegación han sido programados con demasiada urgencia y los fallos de conexión con el timón han dejado el barco a la deriva... hasta

la colisión final. Muchos esfuerzos dirigidos a desplegar una estrategia de talento encallan antes incluso de salir del puerto. Para conseguir que la gestión del talento funcione, sus engranajes deben ser comprendidos y resultar igual de válidos al comité de dirección y a los mandos intermedios. Ello requiere comenzar por definir muy bien qué entendemos por talento y por qué.

El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización, de ahí que "importar" una definición de otra empresa, probablemente con otra estructura y otra estrategia competitiva, sirva de muy poco y, en el peor de los casos, puede producir inversiones erróneas y pérdida de posicionamiento competitivo. Dos personas con el mismo nivel educativo y de competencias pueden tener un desempeño muy diferente según la organización de la que se trate. Esto puede ocurrir, sencillamente, porque el modelo de competencias adoptado para "medir el talento" esté más adaptado a una empresa o negocio determinado que a otro (por ejemplo, una operadora telefónica frente a una empresa farmacéutica).

Es importante saber si la definición de talento puede actuar como aglutinador de aquellas iniciativas aisladas que suponen identificar, desarrollar y retener personas; esto es, si puede valer tanto para los aspectos "macro" de la gestión (cuáles son las áreas/colectivos clave en los que vamos a centrar las inversiones en talento) como para los "micro" (cuál va a ser el procedimiento que deben seguir los jefes para evaluar el desempeño). Para ello, es recomendable responder a una serie de preguntas.

¿Tengo a las personas que necesito en el lugar en el que las necesito?

La respuesta, en la práctica, no es sencilla. Sabemos que la percepción recurrente entre los responsables de recursos humanos es que la adecuación persona-puesto en determinadas estructuras es difícil de alcanzar hoy día por las propias características del mercado de trabajo. Esto sería así incluso en períodos de destrucción de empleo como los que afrontamos ahora, dado que no es sólo la tasa de paro la que determina el ajuste entre oferta y demanda de trabajadores. Algunos estudios son elocuentes al respecto y elevan hasta el 75% el porcentaje de los directivos de recursos humanos que afirman que la cobertura exitosa de vacantes, mediante los programas de atracción y retención de personas, constituyen su prioridad número uno, mientras que llegan al 62% los que están preocupados por la escasez de talento en determinadas posiciones. Además, la calidad media de los candidatos a ocupar las posiciones vacantes en empresas estadounidenses cae un 10% desde 2004, al tiempo que se incrementa el tiempo medio de cobertura de 37 a 51 días. Otras fuentes van aún más lejos y calculan nada menos que en el 76% el porcentaje de los trabajadores que estaban considerando cambiar de ocupación en 2006, en un mercado laboral (el estadounidense) que parece estar reaccionando a la crisis generada por las *subprime* sin elevadas tasas de

destrucción de empleo.

La clave para conseguir una buena cobertura de las necesidades está en saber planificarlas bien, contemplando las actuales y las futuras desde una perspectiva centrada en la organización. Supone preguntarse por todo aquello que "marca la diferencia" y conduce a las personas a un desempeño superior, si tengo a las personas adecuadas en el lugar adecuado según esos criterios y, alternativamente, si puedo o si debo atreverme a mover a aquéllas que no obtienen los resultados esperados o cuyo perfil no se ajusta a mis necesidades. Para generar las respuestas a estas preguntas, es fundamental iniciar un proceso de análisis estratégico que incluya los elementos internos y del entorno de la empresa más relevantes.

El resultado que pueden sacar las organizaciones de este análisis es el "mapa de talento". El objetivo último es saber qué perfiles necesita la organización en determinadas posiciones clave y, más específicamente, qué perfiles de talento son necesarios en cada unidad de negocio. La consideración de perfil o posición clave debe partir de un ejercicio de priorización de aquellos comportamientos asociados a la creación de valor.

Completar ese mapa de talento puede ser un proceso complejo, pero que se puede abordar con garantías si se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos. Lo importante es que permita a la organización dar salida al resto de los procesos organizativos, desde un nuevo enfoque más adaptativo e integrado.

¿Quién es responsable de gestionar el talento en la empresa?

El riesgo de adoptar un enfoque estratégico y desde arriba, por bienintencionado que resulte para generar cultura corporativa y reforzar la motivación y el compromiso de las personas, es que puede pecar de generar respuestas poco adaptadas a las personas y a la realidad de la empresa y su mercado. Este riesgo de adoptar prácticas y soluciones "importadas" se minimiza sobremanera cuando aprendemos a actuar en "la distancia corta", esto es, en la relación de los jefes con sus equipos y en la calidad de la microgestión. El modelo de gestión del talento más sofisticado técnicamente no sobrevivirá en manos de un mal jefe. La solución vendrá de conseguir actuar a un nivel micro, en toda la "cadena" de la gestión del talento, con unos jefes conocedores de sus equipos

y comprometidos con ellos que provean a la estrategia de la capilaridad necesaria para desplegarse en la organización.

Los contextos de crisis, además, no hacen sino acentuar la importancia del jefe de línea en la identificación, desarrollo y retención del talento. En épocas de bonanza resulta más fácil entonar discursos en favor del desarrollo de talento e impulsar iniciativas en este terreno. Sin embargo, como ocurre en muchos otros ámbitos, es en los momentos difíciles cuando los compromisos mutuos se ponen de manifiesto, lo cual incluye la



Si las características de su organización –su tamaño, estructura organizativa o estructura de capital y cultura– dificultan el desarrollo y despliegue del talento, será mejor centrarse en otras iniciativas

propuesta de valor que la organización ofrece a las personas. Es por ello por lo que la empresa no debería dejar a los jefes de línea solos ante el reto de retener el talento en sus equipos. El papel del *talent manager*, que cobró importancia

hace algunos años en las empresas, fue un buen intento de apoyar a la línea, por una parte, y solventar las resistencias internas, por otra. No obstante, tres de cada cuatro empresas estadounidenses siguen declarando hoy día que no disponen de ninguna figura que lidere y dé sentido unitario a las iniciativas sobre talento en la organización, una proporción sensiblemente más alta entre las europeas. Esto tiene como consecuencia que sus funciones sean asumidas de modo directo por el director de recursos humanos, dado el carácter transversal de las iniciativas y su importancia estratégica.

¿Qué resistencias puede encontrar?

Existen barreras y obstáculos que pueden torpedear los procesos de identificación y desarrollo de personas. Son múltiples y variados, explicables tanto desde una perspectiva personalista como desde una perspectiva organizacional. Desde la primera, es conocida la aseveración que algo más escaso, fino y raro que el talento es el talento, de reconocer a los talentosos. El buen jefe es, en realidad, quien sabe rodearse de un buen equipo y obtener lo mejor de sus colaboradores. Si, además de contar con buenos jefes, la empresa es capaz de

Principales obstáculos a la gestión del talento

Cuadro 6



Fuente: The McKinsey Quarterly, 2008, número 1.

aplicar esa máxima como organización, entonces dispondrá de una ventaja competitiva difícil de imitar.

Desde la perspectiva organizacional, las resistencias suelen derivar de la inflexibilidad a abrir sus procesos (e incluso sus estructuras departamentales) a un proceso que no puede ser más que transversal e implicar a todos los departamentos o, al menos, a los más relacionados con la creación de valor al negocio. Las iniciativas del *talent manager* (o su equivalente); en este sentido, corren el riesgo de percibirse como "intrusiones" en el terreno de otros directivos funcionales. De este modo, las organizaciones tienden a organizarse en unas jerarquías donde el talento, por lo general, queda relegado en favor de la experiencia y el conocimiento de la empresa y de sus engranajes de poder. Lanzar un proyecto de identificación de potenciales dirigido a sucesiones o a la gestión de carreras profesionales, en determinadas estructuras, es una tarea que puede resultar tan ingrata a un departamento de recursos humanos como a los directivos que se encargan de reportar el desempeño de sus colaboradores sin haber tomado parte en el diseño estratégico de la iniciativa.

Maximizando la integración, la empresa maximiza también la eficiencia de los procesos de recursos humanos, el foco en aquellas iniciativas de mayor valor estratégico y, lo que no es menos importante, la coherencia de los mensajes que llegan a los colectivos afectados

No obstante, hay más. Ya vimos que una crítica frecuente entre los directivos es que reciben insuficiente apoyo por parte del área de recursos humanos, mientras que esta área, a su vez, les reprocha que no consideren la aplicación de las políticas de gestión del talento entre sus prioridades y las releguen siempre en favor de las necesidades de gestión a corto plazo.

¿Por qué es importante la comunicación?

Se ha definido lo que entendemos por talento en nuestra organización partiendo de las necesidades identificadas en el mapa de talento. Se ha evaluado a los candidatos externos a cubrir determinados puestos y se ha creado un *pool* de candidatos con potencial para ser incluido en el plan de sucesiones previsto para cubrir la próxima ola de jubilaciones y salidas que se prevén en la planificación de la plantilla. Ahora toca comunicar abiertamente al empleado que ha sido designado como de "alto potencial".

Aunque no se trate de ningún honor ni implique recompensas ni parabienes especiales (tan sólo queremos decir que su perfil

de competencias puede responder a lo requerido para los puestos críticos), comunicarlo bien es difícil e implica a menudo la posibilidad de que las decisiones que se vayan a tomar con determinadas personas o colectivos generen conflictos internos. El papel "didáctico" de los directivos y responsables de recursos humanos –la responsabilidad última de comunicar decisiones e iniciativas depende de la organización– es fundamental para vencer posibles resistencias y poner en valor las iniciativas de talento ante los empleados.

Un ejemplo evidente son los programas de desarrollo con enfoque "exclusivo", que implican considerar determinados colectivos según consideraciones de edad (por ejemplo, menores de 35), experiencia (por ejemplo, mínimo dos años en la empresa) o pertenencia (por ejemplo, departamento comercial). El riesgo de generar un mal clima organizacional por apartar del centro de atención a otras personas debe verse complementado con una buena explicación de las ventajas que se pueden obtener para todo el equipo.

¿A quién van dirigidas las políticas de gestión del talento?

Hemos insistido en la idea de que el talento es algo relativo a la propia organización, que debe ser gestionado de forma integral para maximizar sus posibilidades de éxito. Sin embargo, esta perspectiva organizacional no puede perder de vista a las personas y a sus equipos, puesto que son ellos los "poseedores del talento" y los que van a trabajar para conseguir los objetivos marcados en los planes de negocio. Cabe aquí preguntarse a quién o a quiénes hay que incluir en un programa de gestión del talento; en este punto, se distinguen dos enfoques muy diferentes:

- Enfoque inclusivo, que abarca todo el talento necesario en la organización: dirección, especialistas en conocimientos clave como marketing e I+D y puestos críticos por la gestión de clientes y el impacto en el negocio.
- Enfoque exclusivo, que, como hemos dicho, define en primer lugar el perfil biográfico para delimitar el colectivo, antes de evaluar las competencias, motivaciones o aspiraciones que componen el talento.

El enfoque inclusivo implica una perspectiva transversal (incluso global) relevante para colectivos cuya trayectoria supone el movimiento entre áreas geográficas o de negocio. Permite igualmente una perspectiva funcional, para reconocer y desarrollar el talento no directivo o de personas con conocimientos críticos, que quedan fuera de la definición de "altos potenciales", pero que siguen siendo importantes para el éxito del negocio. Estas ventajas se diluyen, en cambio, cuando se trata de organizaciones grandes con mucha estructura de soporte. En esos casos, focalizar la inversión en talento en aquellos perfiles que crean valor o que son importantes para la cobertura futura de determinadas posiciones es esencial para rentabilizar las iniciativas. Lanzar el mensaje a la organización de que el buen desempeño importa y de que va a ser recompensado en forma de promoción, sucesiones o, incluso, retribución puede permitir, además, reforzar los comportamientos deseados en la organización.

Algunas lecciones prácticas para adecuar la gestión del talento a su organización

Nuestro análisis de casos reales e "historias de éxito" en diversas empresas ha identificado como denominador común el hecho que la dirección de recursos humanos muestra una fuerte orientación hacia los resultados, además de una visión estratégica de la gestión del talento y su contribución al futuro de la organización. Este enfoque ha sido clave para ganar la credibilidad de otras áreas del negocio. Entre las buenas prácticas, conviene resaltar las siguientes:

1. Deciden el mejor enfoque de gestión del talento para su organización, en función de la estrategia, la cultura organizativa y los cambios necesarios; si es más adecuado un enfoque inclusivo que considere acciones de desarrollo a todos los niveles o uno exclusivo que focalice los recursos en los colectivos *target*.

Las preguntas clave de la gestión del talento

Cuadro 7

¿Qué significa en mi organización? ¿Qué talento necesito?

¿Por qué voy a invertir en esto? ¿Qué pretendo conseguir?

¿Dónde voy a actuar? ¿En qué colectivos y áreas de la organización?

¿Cuánto me cuesta atraer y retener el talento que necesito?

¿Cuál es mi capacidad para desarrollar el talento al ritmo de crecimiento del mercado?

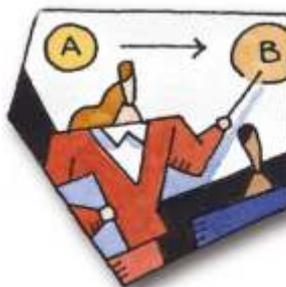
¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?

¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para mi organización?

¿Cuándo vamos a ver resultados y qué voy a hacer para mantenerlos?

2. Piensan globalmente y actúan localmente. La estrategia y la política de talento se definen a nivel corporativo y son respaldadas por el comité de dirección. A partir de ahí, involucran a los directivos y al área de recursos humanos a nivel local: la dirección es consciente de que éstos son los profesionales locales que mejor conocen a los empleados, los clientes y otros interlocutores, las tendencias del mercado y las del mercado laboral, y saben mejor cómo adaptar el estilo de gestión para que sea eficaz.

El talento sólo se puede definir de manera útil en términos relativos a la visión y la estrategia del negocio y a la estructura de la organización, de ahí que "importar" una definición de otra empresa sirva de muy poco



3. Forman a la primera línea directiva y a los gestores en la estrategia y los procesos de gestión del talento. De este modo, relacionan la gestión de personas de forma explícita con las prioridades del negocio, haciendo "la venta" de las ventajas del enfoque. Asimismo, recogen las aportaciones de los directivos y managers para enriquecer el sistema.

4. Crean oportunidades específicas para la comunicación y coordinación entre las diferentes líneas de negocio o departamentos, organizando un comité de talento de la empresa (que incluye miembros del comité de dirección) y estableciendo el proceso interdepartamental de *talent review* cuando se identifica y valora el grado de talento existente en distintas áreas. Este trabajo conjunto, aunque puede resultar difícil en un principio, refuerza las relaciones de colaboración.

5. Elaboran indicadores precisos que permitan medir los resultados y el rendimiento de la inversión en talento (cobertura del mapa de talento, número de candidatos internos para las vacantes, rotación no deseada por colectivos, número de sucesores para puestos críticos operativos a corto/medio plazo, ahorro de costes de reclutamiento, etc.). Estos indicadores, a su vez, sirven para llevar a cabo un seguimiento riguroso del proceso y evaluar el impacto, la efectividad, la eficiencia en el uso de los recursos, la agilidad de la respuesta y las sinergias logradas en la organización.

Pautas para una nueva gestión del talento en la empresa competitiva

Con todo lo que hemos visto y considerando el estado de la cuestión en la actualidad, no queremos terminar sin aventurar algunas de las tendencias que van a predominar, creemos, en un futuro cercano.

La primera asignatura de las empresas del siglo XXI va a ser la generación de reputación y marca como empleador. Sin darnos cuenta, todas las organizaciones, de manera informal, generan una imagen no sólo de servicio al cliente o de

Completar el mapa de talento puede ser un proceso complejo, pero que se puede abordar con garantías si se sabe hacia dónde dirigir los esfuerzos

atracción de los inversores, sino que, además, todas las empresas generan una imagen como empleador. Ésta es una asignatura nueva para muchos, que implica tanto asociar a la marca valores como empleador como atender a los generadores de imagen en el mercado laboral, especialmente los centros del sistema educativo de más prestigio relacionados con nuestras necesidades de personas. Además, implica no sólo "vender lo que queremos decir o ser", sino también asegurar "que somos así", ya que, de lo contrario, se produciría un "efecto rebote" de peores consecuencias por la ruptura de expectativas. El talento tendrá que ser atraído y, al ser libre y tener capacidad de elección, los esfuerzos de

atracción serán muy importantes.

En segundo lugar, tendremos que trabajar mucho más la compensación, que tiene un efecto directo tanto sobre los ingresos como sobre los gastos. La compensación es un elemento crítico en una economía de servicios y competiremos en obtener los mejores talentos, "pero al menor coste". No malgastar un euro será una tarea importante para las empresas, que deberán velar por la eficacia de sus políticas de compensación. También interesa sopesar el valor de la compensación total, incluyendo aspectos no económicos que son valorados por las personas y suponen un coste relativo para la empresa.

La gestión de la diversidad es otro elemento nuevo que es necesario tener en cuenta. Hasta hace pocos años, la diversidad en la empresa española era relativamente baja. En estos momentos, nos vemos obligados a gestionar personas con un rango mayor de edades, de formas de pensar y de nacionalidades. Esta materia tiene su método y sobre ella han trabajado

mucho en Estados Unidos, no para gastar dinero, sino precisamente para lo contrario: para hacerlo bien y no aprender por ensayo y error. No podemos despilfarrar talento por condiciones de sexo, edad, etc.

Finalmente, un área importante es la creación de culturas que generen peso y permitan incrementar el grado de identificación del talento con su empresa. Esto supone trabajar con diferentes herramientas: disponer de estructuras gerenciales sanas, tener una visión clara, ser coherente, etc. Ante este nuevo escenario, las empresas tendrán que tomar algunas decisiones con respecto a su posicionamiento en el talento. La primera es si van a competir en precios (en este caso, salarios) o con elementos más intangibles (y menos costosos); por tanto, son más sostenibles en el tiempo y tienen un deterioro menor de sus estados financieros. La segunda es si van a optar por una política de desarrollo y permanencia del talento orientada al crecimiento o apuestan por políticas de sustitución para controlar unos costes siempre crecientes, manteniendo siempre una base de mantenimiento de los procesos de negocio. Esto se puede conseguir fomentando una rotación "sana", para lo que tendrán que preguntarse si en el mercado laboral hay suficiente talento para atraerlo permanentemente.

Las empresas y sus consejos y comités de dirección deberán asumir la materia como una prioridad, ya que la evolución del mercado laboral y las exigencias de la competitividad nos obligarán a gestionar el talento de manera focalizada y eficaz.

La verdadera lucha se librará por la captación, retención y desarrollo del talento. Hará aflorar algunas preguntas, a las que las organizaciones necesitarán dar respuesta para aclarar sus prioridades y abordar la gestión del talento de manera focalizada.

La evolución del mercado y del entorno hace que sea prioritario definir, gestionar y medir el talento para competir de forma eficaz. Para ello, cada organización necesita decidir dónde y con quién juega, con qué recursos cuenta y qué pretende ganar. La guerra de talento del siglo XXI es un juego de estrategia, no de azar. Conocer el terreno, anticiparse a los movimientos y tomar la iniciativa son imprescindibles para poder ganar la partida.

«Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global». © Ediciones Deusto. Referencia N° 3285.

Fuente: Harvard Deusto Business Review, noviembre 2008.



Seguro a cargo del Empleador

Sujetos Obligados, Aportaciones y Presentaciones

Sara Rosa Campos Torres(*)(**)

RESUMEN EJECUTIVO

La planilla electrónica divide las aportaciones que están a cargo tanto del empleador como del trabajador. Las primeras, comprenden casi en su totalidad las obligaciones en materia de seguridad social, que en algunos casos responden a la realización de una actividad riesgosa —como es el aporte al Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)— y, en otros, el empleador debe realizar un aporte a solicitud del trabajador —como sería a una Entidad Prestadora de Salud (EPS)—. A continuación, la autora describirá cada uno de los seguros que deben ser asumidos por el empleador.

1. Seguro Social en Salud (EsSalud)

En el marco de una relación laboral, el empleador no sólo debe cumplir con el pago de beneficios laborales, tales como la CTS, vacaciones, gratificaciones, entre otros; sino que, adicionalmente, tiene la obligación de afiliar al trabajador y a sus derechohabientes⁽¹⁾ al Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud para que tengan derecho a percibir las prestaciones de salud, económicas y de bienestar social, a través de un aporte obligatorio a EsSalud.

a) Sujetos obligados

Según lo dispone la Ley N° 26790, Ley de Modernización de Seguridad Social en Salud, la contratación de este seguro es de carácter obligatorio para todos los trabajadores activos dependientes, socios de cooperativas, trabajadores del hogar y pensionistas. Se entiende por entidad empleadora, a las empresas e instituciones públicas o privadas que emplean trabajadores bajo relación de dependencia, las que pagan pensiones y las cooperativas de trabajadores. Asimismo, también están obligadas las personas naturales que cuenten con trabajadores del hogar.

De esta manera, el empleador deberá inscribir a los asegurados regulares y sus derechohabientes a través del Formulario Virtual N° 601 - PDT Planilla Electrónica. En caso de que se trate de trabajadores del hogar deberá emplear el Formulario N° 1076.

Para inscribir a los derechohabientes, el trabajador deberá acreditar su existencia, así como el vínculo familiar; con la salvedad de que quienes son considerados como asegurados titulares no podrán ser inscritos como derechohabientes. Esto quiere decir, que si una trabajadora que labora de manera dependiente y que es asegurada regular de EsSalud, no podrá ser registrada como derechohabiente por su cónyuge, en caso este también sea afiliado regular.

b) Prestaciones

Los asegurados regulares de EsSalud tienen derecho a las siguientes prestaciones:

- Prestaciones de salud. Incluyen todas las atenciones médicas que brinda EsSalud, se divide en Capa Simple y Capa Compleja y comprende las acciones de prevención y promoción de la salud (educación para la salud, evaluación de riesgos, inmunizaciones) y las prestaciones de recuperación (atención médica —ambulatoria u hospitalaria—, medicinas e insumos médicos, prótesis y aparatos ortopédicos imprescindibles y servicios de rehabilitación).
- Prestaciones económicas. Comprenden los subsidios por incapacidad temporal, maternidad, lactancia y las prestaciones por sepelio⁽²⁾. El subsidio por incapacidad temporal se otorga en dinero, con el objeto de resarcir las pérdidas económicas de los afiliados regulares en actividad, derivadas de la incapacidad para el trabajo ocasionada por

el deterioro de su salud.

El subsidio por maternidad se otorga en dinero con el objeto de resarcir el lucro cesante como consecuencia del alumbramiento y de las necesidades de cuidado del recién nacido.

El subsidio por lactancia se otorga en dinero, con el objeto de contribuir al cuidado del recién nacido, equivale a S/. 820.00. Los gastos de sepelio son pagados directamente por EsSalud, cuyo importe no supera los S/. 2,070.

Al respecto, es importante resaltar que en caso de trabajadores de construcción civil y de trabajadores del hogar, los subsidios son cancelados directamente por EsSalud.

- Prestaciones de bienestar y promoción social. Comprenden actividades de proyección, ayuda social y de rehabilitación para el trabajo, orientadas a la promoción de la persona y protección de la salud, se otorgan a través de:

- Centro del Adulto Mayor

Centros de rehabilitación profesional, orientados a ofrecer a las personas con discapacidad el acceso a un puesto de trabajo.

c) Aportes y base imponible

El aporte equivale al 9% de la remuneración o ingreso, para estos efectos, se considera como base imponible mínima, la Remuneración Mínima Vital (RMV), la cual equivale para el presente año la suma de S/. 550.00.

Para el cálculo del aporte, se considera como remuneración a la así definida por los Decretos Supremos N°s. 003-97-TR y 001-97-TR; en el caso de las cooperativas de trabajadores, al íntegro de lo que percibe el trabajador como contra-prestación por sus servicios.

2. Seguro Complementario por Trabajo de Riesgo (SCTR)

El Seguro Complementario por Trabajo de Riesgo (SCTR) es un seguro que otorga cobertura adicional por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales a los afiliados regulares del Seguro Social de Salud.

Para estos efectos, se entiende como accidente de trabajo a toda lesión orgánica o perturbación funcional sufrida por el trabajador en el centro de trabajo o, con ocasión del desarrollo de sus labores por acción imprevista, fortuita u ocasional de una fuerza externa, repentina y violenta que obra súbitamente sobre la persona del trabajador o debido al esfuerzo realizado.

De otro lado, se considera enfermedad profesional a todo estado patológico permanente o temporal que sobreviene al trabajador como consecuencia directa de la clase de trabajo que desempeña o del medio en que se ha visto obligado a

trabajar.

a) Sujetos obligados

Se encuentran obligados a contratar el SCTR, los empleadores que desarrollan actividades riesgosas, de acuerdo con la clasificación establecida en la Revisión N° 3 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, ello según lo establecido por la cuarta disposición final del Decreto Supremo N° 003-98-SA.

Se encuentran comprendidas en esta obligación las entidades empleadoras constituidas bajo la modalidad de cooperativas de trabajadores, empresas de servicios temporales o complementarios, los contratistas y subcontratistas, así como cualquier institución de intermediación o provisión de mano de obra que destaque personal hacia centros de riesgo.

Cabe precisar que serán considerados como asegurados obligatorios quienes, por la naturaleza de sus funciones, se encuentren regularmente expuestos al riesgo de sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

b) Prestaciones

El SCTR comprende las siguientes coberturas:

- Cobertura de salud por trabajo de riesgo. Comprende prestaciones de asistencia y asesoramiento promocional en salud ocupacional; atención médica; rehabilitación y readaptación laboral, cualquiera sea su nivel de complejidad. Esta podrá ser contratada libremente con EsSalud o con una Entidad Prestadora de Salud (EPS) elegida de acuerdo con el procedimiento de elección referido para las EPS.
- Cobertura de invalidez y sepelio por trabajo de riesgo. La cual otorga las pensiones de invalidez, sea total, parcial, temporal o permanente, o de sobrevivientes, y cubre los gastos de sepelio. Esta cobertura podrá ser contratada con la Oficina de Normalización Previsional (ONP) o con empresas de seguro debidamente acreditadas, a elección de la entidad empleadora.

Para ambos casos, el Decreto Supremo N° 003-98-SA —Normas Técnicas del Seguro Complementario por Trabajo de Riesgo— ha determinado las prestaciones mínimas que deberán ser cubiertas por las entidades contratadas por los empleadores.

c) Aportes

Los aportes a EsSalud y a la ONP serán establecidos en los tarifarios aprobados por dichas entidades, las retribuciones a las EPS o a las compañías de seguros son establecidas libremente entre las partes.

A modo de ejemplo, les presentamos los montos de los aportes a EsSalud por la contratación del SCTR, los que pueden variar en función de la actividad y el nivel de riesgo de la empresa:

Nivel de riesgo ⁽³⁾	Tasa de aportación (inc. IGV)	Base imponible
I	0.63%	Remuneración bruta
II	1.24%	Remuneración bruta
III	1.55%	Remuneración bruta
IV	1.84%	Remuneración bruta

Asimismo, sobre las tasas de aportación se podrán aplicar descuentos, de acuerdo con los siguientes factores:

- Por el número de trabajadores.
- Por superar las medidas de higiene y seguridad industrial.
- Por baja siniestralidad en accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Estos descuentos son acumulativos, no pudiendo configurar una tasa menor a la Tasa de Aportación Mínima equivalente al 0.60%, incluido IGV, de la remuneración bruta.

En el caso de una EPS, tal y como hemos señalado, el monto de la retribución será establecido libremente entre las partes. En el caso de las coberturas por invalidez, sobrevivencia y sepelio, si se decide contratar con la ONP, se deberá seguir un procedimiento de cotización por el servicio, en caso que se decida contratar con una empresa de seguros, las partes podrán establecer las condiciones contractuales de forma libre, respetando las prestaciones y condiciones de contratación mínimas establecidas en el Decreto Supremo N° 003-98-SA.

3. Seguro de Vida Ley

El Seguro de Vida Ley, seguro regulado por el Decreto Legislativo N° 688, es un seguro que deberá ser contratado por el empleador a favor del trabajador o sus beneficiarios, con el fin de cubrir los ingresos del trabajador en caso de que sufra una situación de invalidez absoluta y permanente, o de otorgar a sus beneficiarios una indemnización, en caso de la muerte del trabajador.

a) Sujetos obligados

El trabajador empleado u obrero tiene derecho a la contratación de este seguro de vida a cargo de su empleador, a partir de los cuatro años de servicios; pudiendo ser contratado por el empleador, facultativamente, a partir de los tres meses de servicios. Para poder acreditar los cuatro años de servicios, en caso de reingreso, los períodos ya laborados podrán ser acumulados por el trabajador.

En caso de suspensión de la relación laboral⁽⁴⁾, el empleador igual se encuentra obligado a continuar con el pago de las primas correspondientes y, por lo tanto, las compañías de seguros continuarán con la cobertura.

b) Prestaciones

El monto de los beneficios otorgados al trabajador oscilarán de acuerdo con la causa que originó la contingencia, y el tipo de contingencia de la que se trate; de esta manera, tenemos que:

- Por fallecimiento natural del trabajador, se abonará a sus beneficiarios dieciséis remuneraciones, las que se establecerán con base en el promedio de lo percibido en el último trimestre, previo al fallecimiento.
- Por fallecimiento del trabajador como consecuencia de un accidente, se abonará a los beneficiarios treinta y dos remuneraciones mensuales. Se entiende por remuneración a la percibida por el trabajador en la fecha previa al accidente.
- Por invalidez total o permanente del trabajador originada por accidente⁽⁵⁾, se abonará treinta y dos remuneraciones mensuales. Se entiende por remuneración a la percibida por el trabajador en la fecha del accidente. En este caso, dicho monto será abonado directamente al asegurado o por impedimento a sus cónyuge, curador o apoderado especial.

En el caso de trabajadores remunerados a comisión o destajo, el monto del capital que corresponde abonar, sea cual fuere la contingencia, será establecido con base en el promedio de lo percibido con los últimos tres meses.

Es obligación del trabajador señalar a su empleador, mediante declaración jurada con firma legalizada notarialmente o, a falta de este, por juez de paz letrado, la lista de beneficiarios del Seguro de Vida Ley, ello con estricta observancia del orden establecido, es decir, primero el cónyuge o concubino, descendientes y, a falta de estos, ascendientes y hermanos menores de dieciocho años.

c) Primas y base de cálculo

A efectos del cálculo del monto de la prima de seguro, se considera como remuneración asegurable a la que figura en los libros de planillas y boletas de pago percibidas mensualmente por el trabajador; en consecuencia, se encuentran excluidas de la base de cálculo las gratificaciones, participaciones, compensación vacacional adicional y otras cuyo abono no sea mensual.

Tratándose de trabajadores a destajo o comisión se considerará como remuneración, el promedio de lo percibido en los últimos tres meses.

La prima es única y es renovable mensualmente, su importe equivale a:

- Tratándose de trabajadores empleados, es igual al 0.53% de la remuneración mensual de cada asegurado, correspondiente al mes inmediato anterior a la vigencia mensual del seguro.
- Tratándose de trabajadores obreros, la prima equivale al 0.71% de la remuneración que perciba mensualmente correspondiente al mes inmediato anterior a la vigencia mensual del seguro.
- En el caso de los trabajadores obreros que desarrollan actividades de alto riesgo, el monto de la prima será equivalente al 1.46% de la remuneración mensual correspondiente al mes inmediato anterior a la vigencia mensual del seguro.

En caso de suspensión de la relación laboral, la prima se calcula sobre la base de la última remuneración percibida, antes de la suspensión.

4. EsSalud + Vida - Seguro Contra Accidentes

EsSalud + Vida - Seguro contra accidentes es una póliza de seguro de accidentes personales que cubre al asegurado las 24 horas del día, los 365 días del año, dentro y fuera del país. Para estos efectos, se considera como accidente a toda lesión corporal producida por acción imprevista, fortuita u ocasional de una fuerza externa, repentina y violenta, que obra súbitamente sobre la persona, independientemente de su voluntad y que puede ser determinada de manera cierta.

a) Sujetos obligados

Si bien, EsSalud + Vida - Seguro contra accidentes es una póliza de seguros contratada y de cargo del trabajador, en el régimen de construcción civil, por Convenio Colectivo del periodo 2004- 2005, se ha establecido la obligatoriedad de la contratación de este seguro a favor de sus trabajadores, en los casos de que la obra presupuestada sea mayor a 400 UIT.

De esta manera, quienes mantengan trabajadores dentro del régimen de construcción civil y cuyas obras presupuestadas superen las 400 UIT, deberán contratar este seguro, a favor del trabajador de construcción civil y sus beneficiarios de manera obligatoria.

b) Prestaciones

Como ya hemos señalado, esta póliza de seguros cubre a los trabajadores por los accidentes personales que pueda sufrir; de esta manera, las prestaciones o beneficios se encuentran establecidos de acuerdo con el nivel de incapacidad generado por la ocurrencia del accidente⁽⁶⁾.

De esta manera, en caso de que la contingencia le ocurra al titular, se deberá entregar por concepto de indemnización:

- S/. 60,000 por muerte accidental.
- S/. 60,000 por invalidez permanente total.
- Hasta S/. 45,000 por invalidez parcial, según el grado de lesión.

En caso de que sufra la contingencia la cónyuge o concubina:

- S/. 30,000 por muerte accidental.
- S/. 30,000 por invalidez permanente total por accidente.

Asimismo, otorga las siguientes coberturas adicionales:

- Cobertura adicional por canasta familiar. En caso de fallecimiento por accidente del afiliado titular, se otorgará S/. 1,000 mensuales durante 12 meses consecutivos.
- Cobertura adicional por desamparo familiar súbito. En caso de fallecimiento de ambos padres en el mismo

accidente, se otorgará S/. 40,000 a los hijos menores de 18 años o mayores con incapacidad para el trabajo.

- Cobertura adicional para el hijo póstumo. Se otorga a la cónyuge o concubina embarazada, en caso de fallecimiento del afiliado titular (padre), el monto de S/. 2 000.
- Coberturas adicionales por causal, en caso de que sufra el titular o la cónyuge o concubina las siguientes contingencias:

Casual	Monto
Muerte por accidente a causa de quemaduras	S/1,500
Muerte por accidente a causa de electrocución	S/1,500
Muerte por accidente a causa de ahogamiento	S/1,500
Pérdida total y definitiva de la visión de ambos ojos a causa de accidente	S/1,500
Pérdida total y definitiva de la audición de ambos oídos a causa de accidente	S/1,500
Amputación de ambos brazos, arriba del codo, a consecuencia de accidente	S/1,500
Amputación de ambas piernas, arriba de la rodilla, a consecuencia de accidente	S/1,500

c) Prima de seguro y base de cálculo

En el caso de EsSalud + Vida - Seguro contra accidentes, el monto de pago por concepto de prima es fijo y equivale a S/. 5.00 mensuales, para cada uno de sus trabajadores con contrato vigente.

5. Seguro de Salud Agrario

El Seguro de Salud Agrario tiene por finalidad otorgar cobertura de salud a los trabajadores de la actividad agraria y sus derechohabientes.

a) Sujetos obligados

Se encuentran obligados a la contratación de este seguro, todos los empleadores —personas naturales o jurídicas— que desarrollan cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal. No se genera la obligación de contratar este seguro respecto del personal administrativo que desarrolle sus labores en la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. Asimismo, por Ley N° 27460 —Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura— se incorporó a los trabajadores de la actividad acuícola a este régimen de seguridad social.

b) Prestaciones

Las prestaciones a las que tienen derecho los afiliados al Seguro de Salud Agrario son las mismas que las contempladas en la Ley N° 26790 —Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud—, aunque su otorgamiento se encuentra sujeto a normas especiales.

De esta manera, los afiliados y derechohabientes del Seguro de Salud Agrario tienen derecho a las prestaciones del seguro social de salud, siempre que cuenten con tres meses de aportaciones consecutivas o con cuatro no consecutivas dentro de los doce meses calendario anteriores al mes en que se inició la causal; en caso de accidente basta con que exista afiliación.

Asimismo, la entrega de las prestaciones económicas como los subsidios por incapacidad o maternidad deberán ser entregados por los empleadores de manera directa, y luego seguir el procedimiento de reembolso ante EsSalud; en caso de los subsidios por lactancia y sepelio, estos deberán ser solicitados de manera directa ante EsSalud.

c) Aportes y base imponible

El aporte al Seguro de Salud Agrario es de carácter mensual a cargo del empleador y equivalente al 4% de la remuneración mensual que se le abone al trabajador, esta obligación se mantendrá durante todo el periodo que dure la relación de dependencia.

Se deberá tener en cuenta que la remuneración diaria mínima a que tiene derecho el trabajador agrario, actualmente equivale a S/. 21.46, el cual incluye la CTS y las gratificaciones anuales.

6. Régimen Semicontributivo del Seguro Integral de Salud

Como es de conocimiento de nuestros lectores, con la publicación del Decreto Legislativo N° 1086, no sólo se introdujeron importantes cambios en el régimen laboral de las mypes, sino que se crearon nuevos sistemas de seguridad social para las llamadas microempresas, entre ellas encontramos al llamado Régimen Semicontributivo del Seguro Integral de Salud (SIS).

Si bien, actualmente este sistema especial de seguridad social no se encuentra habilitado, es importante mencionarlo en el presente informe.

a) Sujetos obligados

En principio debemos precisar que se encuentran dentro de su ámbito de aplicación las empresas que cumplan con las características para ser consideradas como microempresas y que se encuentren inscritas en el Registro Nacional de las Micro y Pequeñas empresas (Remype).

De esta manera, a efectos de la afiliación a este régimen se entienden como derechohabientes al hijo menor de edad o mayor de edad incapacitado, y al cónyuge o conviviente.

b) Prestaciones

Las prestaciones a las que tienen derecho los afiliados y derechohabientes de este régimen incluyen el acceso al Listado priorizado de intervenciones sanitarias, establecido por el Decreto Supremo N° 004-2007-SA, este beneficio se extiende a los conductores de las microempresas.

Cabe precisar que este régimen de seguridad social no incluye el pago de prestaciones económicas, de manera que el beneficio esencial es el acceso a las prestaciones de salud nombradas en el párrafo anterior.

Luego de su afiliación al SIS, el afiliado mantendrá sus derechos activos hasta por un periodo de tres meses, contados a partir del último aporte realizado por la microempresa, independientemente de su permanencia en esta o de los aportes que hubiera realizado.

c) Aportes y remuneración asegurable

La obligación de la microempresa corresponde al 50% de la aportación mensual establecida en el artículo 4 del Decreto Supremo N° 004-97-SA, correspondiente a la afiliación familiar de un trabajador o conductor de la microempresa y sus derechohabientes, equivalente a S/. 15.00; el 50% restante constituirá el monto subsidiado por el Estado.

El derecho al subsidio del Estado se realiza luego de efectuado el aporte por parte de la microempresa, en ningún caso el Estado otorgará más de un subsidio por el trabajador o conductor de la microempresa registrado en el Componente Semicontributivo del SIS.

7. EsSalud - Seguro para modalidades formativas laborales

Como es de conocimiento, en el caso de las modalidades formativas laborales, es obligación de la empresa el cubrir los riesgos de enfermedad y accidentes que pueda sufrir el beneficiario, a través de EsSalud o la contratación de algún seguro privado que cubra el equivalente a catorce subvenciones mensuales en caso de enfermedad y treinta en caso de accidentes.

De esta manera, mediante Resolución de Gerencia Central de Seguros N° 001-GC-SEG-ESSALUD-2007, se ha establecido que para los beneficiarios de las modalidades formativas laborales, el seguro a contratar será el Seguro Potestativo Plan

Protección Vital.

a) Sujetos obligados

Dentro del marco que venimos a desarrollar, los obligados son todos los beneficiarios de las modalidades formativas laborales cuyas empresas decidan contratar con EsSalud.

De esta forma, el Plan Protección Vital es un seguro creado para todas las personas que no cumplan con los requisitos para ser consideradas como asegurados regulares del Seguro Social de Salud.

b) Prestaciones

El plan mínimo de atención incluye:

- Prestaciones de prevención y promoción de la salud.
- Prestaciones de recuperación de salud, que incluyen:
 - i) Atención médica, ambulatoria, hospitalaria y de emergencia.
 - ii) Tratamiento quirúrgico electivo en las enfermedades que lo requieran.
 - iii) Ayuda al diagnóstico, según oferta institucional.
 - iv) Medicinas.
- Prestaciones de maternidad: consiste en el cuidado de la salud de la madre gestante titular o cónyuge o concubina, la atención del parto, extendiéndose al periodo de puerperio y al cuidado de la salud del recién nacido, siempre que la gestante se encuentre afiliada al tiempo de la concepción, que comprende:

- Parto normal
- Parto múltiple
- Cesárea
- Legrado uterino
- Complicaciones del embarazo
- Consultas pre y posnatal

Asimismo, le ofrece:

- i) Tratamiento médico de la hipertensión arterial
- ii) Tratamiento médico de la diabetes mellitas no insulino dependiente

También los servicios de:

- i) Aló EsSalud
- ii) Sistema de Transporte Asistido de Emergencia

Estas prestaciones serán otorgadas siempre que la enfermedad diagnosticada se encuentre dentro de la lista denominada "Diagnósticos de cobertura del Seguro Potestativo Plan Protección Vital"⁽⁷⁾. Asimismo, cubre enfermedades preexistentes que se encuentren en este plan.

Este seguro se encuentra sujeto a deducibles por hospitalización y consulta externa. De esta manera, para el caso de consultas ambulatorias o inter consultas, el asegurado deberá abonar un deducible por el monto de S/ 10.00. Para las hospitalizaciones, el asegurado deberá cancelar un deducible hospitalario equivalente a un día de habitación en el centro asistencial.

c) Aportes

Los aportes que tendrá que realizar la empresa contratante dependerán de la edad de los beneficiarios, ello de acuerdo con el siguiente cuadro:

Rango de edad	Aporte mensual (incluido IGV)
Menores de 18 años	S/ 40.00
De 18 hasta 24 años	S/ 49.00
De 25 hasta 34 años	S/ 68.00
De 35 hasta 49 años	S/ 86.00
De 50 hasta 64 años	S/ 113.00
De 65 a más	S/ 140.00

Los aportes deberán ser efectuados de manera mensual en la red de agencias del Banco de Crédito del Perú o el Banco de la Nación de acuerdo con el cronograma de pago que se le entrega al momento de la afiliación, cada pago otorgará una cobertura individual por un mes.

Es importante precisar que de no realizar el pago de dos aportes consecutivos, se procederá a la resolución del contrato de afiliación.

(*) Abogada Laboralista egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Especialista en temas de Derecho Laboral, Procesal Laboral y de Seguridad Social. Jefa del Área Laboral de Contadores & Empresas. Asesora Laboral del Grupo Empresarial Gaceta Jurídica. Miembro del Equipo de Investigación de Soluciones Laborales.

(**) Agradecemos la colaboración especial del señor César Munayco Roggero en la elaboración del presente informe.

(1) Para estos efectos, se considera como derechohabiente al cónyuge o concubino; hijos menores de edad; hijo mayor de edad incapacitado total y permanentemente para el trabajo; y la madre gestante de hijo extramatrimonial.

(2) El otorgamiento de subsidios ha sido tratado de manera amplia en las publicaciones correspondientes a enero, marzo y abril de 2008 de Soluciones Laborales, revista editada por Gaceta Jurídica S.A.

- (3) Cuarta disposición final del Decreto Supremo N° 003-98-SA.
- (4) De acuerdo con el artículo 45 del TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR, salvo el supuesto del inciso j.
- (5) Se entiende por invalidez absoluta y permanente originada por accidente a:
 - La alienación mental absoluta e incurable.
 - El descerebramiento que impida efectuar trabajo u ocupación por el resto de la vida.
 - La fractura incurable de la columna vertebral que determine la invalidez total y permanente.
 - La pérdida total de la visión de ambos ojos, o pérdida de ambas manos, de ambos pies, de una mano y un pie.
 - Otras establecidas por decreto supremo.
- (6) La invalidez permanente y parcial será establecida de acuerdo con la Tabla de invalidez permanente, a la que usted podrá acceder siguiendo el link <www.essalud.gob.pe/seguros/esvida/tinvalidezpe.htm>
- (7) <<http://www.essalud.gob.pe/seguros/potestativo/diagnosticosPPV.pdf>>

Fuente: Contadores & Empresas, 2da. quincena de marzo 2009.

V CONVENCIÓN NACIONAL DE FINANZAS

“Finanzas en crisis: Respuesta efectiva de crecimiento y expansión ante la crisis para impulsar el desarrollo sostenible”

26,27 y 28 de Junio de 2009,
Huancayo - Junín

Temario

Finanzas y el buen gobierno corporativo

- Responsabilidad social y desarrollo sostenible.
- Relaciones entre los entes de gobiernos de las empresas.
- Ambiente de control, costo y evaluación de riesgos.
- La transparencia en la información.

Microfinanzas y el desarrollo regional

- Innovación modelos de gestión en las IMF's.
- Fusiones & adquisiciones en el sector de las micro finanzas.

Finanzas públicas y el desarrollo nacional

- Gestión financiera en las entidades públicas.
- Control y rendición de cuentas en la administración pública.

Finanzas internacionales como marco condicional en nuestras empresas

- Mercado monetario internacional.
- Crisis financiera internacional.
- Cobertura de riesgos financieros y los instrumentos financieros derivados.

Costos

Del 18 de mayo
al 25 de junio

Plenos	\$ 85.00
Observadores y egresados	\$ 80.00
Acompañantes	\$ 75.00
Estudiantes	\$ 70.00

Informes e Inscripciones

Colegio de Contadores Públicos de Junín
Calle Real N° 517 - Interior 501 - HUANCAYO - PERÚ
Teléfono 231063 o con las responsables de la Organización: Srta. Sandy Lagos Vera
Cel. 064-954407690 o Srta. Edy López Armes Cel. 064-964632228

Normas Legales de Interés - MARZO 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R.J. Nº 066-2009-INEI	01.03.2009	391657	Aprueban Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de febrero de 2009.
R.J. Nº 067-2009-INEI	01.03.2009	391657	Aprueban Índice de Precios Promedio Mensual al Por Mayor a Nivel Nacional correspondiente al mes de febrero de 2009.
R.M. Nº 061 -2009-TR	03.03.2009	391719	Aprueban cronograma para el cierre planillas llevadas de acuerdo al D.S. Nº 001-98-TR que deberán observar los empleadores obligados a llevar la planilla electrónica.
D.S. Nº 051-2009-EF	04.03.2009	391742	Incorporan Nota Complementaria Nacional y modifican subpartida del Arancel de Aduanas aprobado por modificatorias.
D.S. Nº 052-2009-EF	04.03.2009	391742	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.
D.S. Nº 053-2009-EF	04.03.2009	391743	Modificación de la tabla de montos fijos del Impuesto Selectivo al Consumo aplicable a los combustibles, considerando el criterio de proporcionalidad al grado de nocividad de los combustibles, aprobada por el Decreto Supremo Nº 211-2007-EF.
D.S. Nº 054-2009-EF	04.03.2009	391744	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.
Ley Nº 29326	05.03.2009	391806	Ley que establece disposiciones complementarias en relación con la restitución indebida de Derechos Arancelarios.
R.M. Nº 132-2009-EF/15	05.03.2009	391809	Modifican el artículo 1º de la R.M. Nº 287-98-EF/10, que aprobó la relación de mercancías que pueden acogerse al régimen de Importación Temporal para reexportación en el mismo estado.
Nº 003-2009-JUS	05.03.2009	391810	Aprueban Reglamento del D. Leg. Nº 1049 - Decreto Legislativo del Notariado.
Nº 056-2009-EF	08.03.2009	391993	Incorporan Notas Complementarias Nacionales y modifican subpartidas nacionales del Arancel de Aduanas aprobado por Decreto Supremo Nº 017-2007-EF y sus modificatorias.
Nº 057-2009-EF	08.03.2009	391994	Aprueban Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
D.S. Nº 004-2009-JUS	12.03.2009	392216	Modifica Decreto Supremo Nº 002-96-JUS que creó el Índice Nacional de Reserva de Preferencia Registral de Nombre, denominación o razón social.
Ley Nº 29331	19.03.2009	392633	Ley que precisa los alcances de la Ley Nº 27460, Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura.
Decreto Supremo Nº 064-2009-EF	20.03.2009	392704	Aprueban normas reglamentarias de la Ley Nº 29200.
R. S. Nº 086-2009/SUNAT	25.03.2009	393058	Regulan la presentación a través de SUNAT Virtual de la solicitud devolución del saldo a favor del Impuesto a la Renta del Ejercicio 2008 de las personas naturales que hubieran obtenido rentas distintas a las Tercera Categoría.
Decreto Supremo Nº 070-2009-EF	26.03.2009	393105	Modifican el Literal del Apéndice 1 del TUO de la Ley del Impuesto General a las Ventas Impuesto Selectivo al Consumo.
Ley Nº 29335	27.03.2009	393197	Ley que modifica el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.
R. S. Nº 087-2009/SUNAT	28.03.2009	393314	Aprueban disposiciones para la declaración y pago del Impuesto Temporal a Activos Netos y nueva versión del PDT ITAN-Formulario Virtual Nº 648.
Decreto Supremo Nº 078-2009-EF	29.03.2009	393400	Decreto Supremo mediante el cual se aprueba el Listado de entidades que podrán ser exceptuadas de la percepción del IGV.
R. S. Nº 089-2009/SUNAT	29.03.2009	393414	Regulan la presentación de la comunicación establecida en el Artículo 5º del Decreto Supremo Nº 064-2009-EF.
R. S. Nº 090-2009/SUNAT	31 .03.2009	393506	Aprueban nueva versión de(Programa de Declaración Telemática Impuesto Selectivo al Consumo.

Normas Legales de Interés - ABRIL 2009

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
Resolución Jefatural. Nº 098-2009-INEI	01.04.2009	393605	Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de marzo de 2009.
Resolución Jefatural Nº 099-2009 INEI	01.04.2009	393605	Índice de Precios Promedio Mensual al Por Mayor a Nivel Nacional correspondiente al mes de marzo de 2009.
Sup. Nacional de los Registros Públicos Nº 086-2009-SUNARP/SN	01.04.2009	393549	Publican el reglamento de inscripciones del registro de personas jurídicas no societarias.
Resolución Jefatural Nº 102-2009-INEI	02.04.2009	393667	Aprueban índices unificados de precios de la construcción para las seis áreas geográficas, correspondientes al mes de marzo del 2009
Jurisprudencia Normas Legales, RTF Nº 02856-A-2009	06.04.2009	6505	RTF Nº 02856-A-2009: Resolución de Observancia Obligatoria
Ley Nº 29342	07.04.2009	393944	Ley que establece un Régimen Especial de Depreciación para Edificios y Construcciones.
Ley Nº 29343	07.04.2009	393945	Ley que precisa los alcances de la Ley Nº 29310 -Ley que suspende, a favor de la Región de la Selva, el Título III del Decreto Legislativo Nº 978 que establece la entrega a los Gobiernos Regionales o Locales de la Región Selva y de la Amazonía, para inversión y gasto social, del íntegro de los recursos tributarios cuya actual exoneración no ha beneficiado a la población.
Ley Nº 29346	09.04.2009	394081	Ley que modifica la Ley Nº 28806, Ley General de Inspección del Trabajo.
Expediente Nº 00016-2007-PI/TC, Tribunal Constitucional	16.04.2009	394405	Declaran inconstitucional los incisos 1 y 5 del artículo 2º de la Ley Nº 28932 y los Decretos Legislativos Nºs 977, 978 y la Ley Nº 29175.
Resolución Directoral Nº 238-2009-MTPE/4/10.1	16.04.2009	394386	Lineamientos para la aplicación de la amnistía laboral y de la tasa de interés moratorio reducida.
Resolución Jefatural Nº 114-2009-INEI	18.04.2009	394607	Aprueban índices unificados de precios para las seis áreas geográficas correspondientes al mes de marzo de 2009
Resolución Jefatural Nº 115-2009-INEI	18.04.2009	394609	Aprueban factores de reajuste aplicables a obras de edificación del sector privado correspondiente a las seis áreas geográficas, producidas en el mes de marzo de 2009.
Ley Nº 29349	22.04.2009	394717	Modifican Ley de Títulos Valores.
Decreto Supremo Nº 016-2009-MTC	22.04.2009	394735	Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito – Código de Tránsito.
Decreto Supremo Nº 017-2009-MTC	22.04.2009	394767	Reglamento Nacional de Administración de Transporte.
Resolución SBS Nº 2876-2009	23.04.2009	394879	Aprueban el portal de recaudación AFP NET para las AFP
Decreto Supremo Nº 094-2009-EF	24.04.2009	394918	Aprueban disposiciones reglamentarias para la distribución de los recursos provenientes de la eliminación de las exoneraciones e incentivos tributarios
Decreto Supremo Nº 005-2009-TR	24.04.2009	394925	Reglamento de la ley de seguridad y salud en el trabajo de los estibadores terrestres y transportistas manuales.

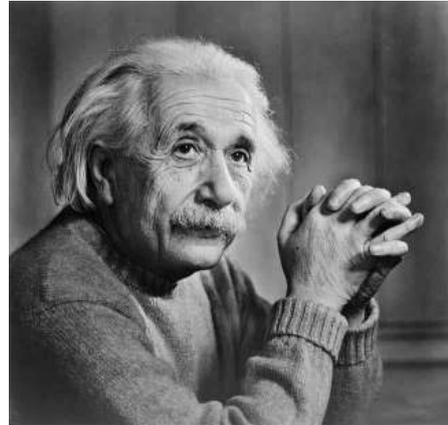


La Crisis según Albert Einsten

No pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo.

La crisis es la mejor bendición que puede suceder a personas y países, porque la crisis trae progresos.

La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a si mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla.



ALBERT EINSTEIN

Colaboración: CPCC Armando Huarsaya Tito



Más allá de la responsabilidad social corporativa: el valor estratégico de superar las expectativas



Alejandro Córdoba Largo

Consultor especializado en responsabilidad social corporativa y colaborador de ESIC.

La responsabilidad social corporativa, en la medida en que tiene en cuenta las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, puede ayudar a la empresa a mejorar la eficiencia, a diferenciarse, a transmitir confianza y a generar ventajas competitivas sólidas y duraderas.

En mi última clase con alumnos del MBA de una escuela de negocios, les pregunté por el caso Nike, en referencia a los balones que habían sido cosidos por niños, y todos ellos, menos uno, lo conocían. Los sorprendí cuando les dije que eso había ocurrido cuando muchos de ellos aún vestían uniforme para ir al colegio, puesto que hace ya más de quince años que ocurrió. Sin embargo, su eco aún persiste. Nadie pudo llevar a Nike a los tribunales por aquel hecho. Se había limitado a comprar a un proveedor de un país en el que las leyes sobre las condiciones de trabajo eran mucho más

laxas. Mis alumnos dedujeron que no había irresponsabilidad jurídica, pero que sí había una irresponsabilidad social que debían tener en consideración y trasladar el análisis de sus repercusiones a la gestión de sus respectivas empresas. Hablé con mis alumnos del caso Enron y concluimos que había sido un punto de inflexión importante en la evolución del *management* en la última década. Supuso el referente más claro de escándalo empresarial y contribuyó poderosamente a sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de tomar en consideración medidas para garantizar el control de la gestión

y mostrarse más transparentes en sus actuaciones. Escándalos como los de Nike y Enron y otros de naturaleza similar, así como otra serie de cambios sociales que han tenido lugar, han hecho que muchas grandes empresas hayan creído que no bastaba con ser jurídicamente responsables y que había circunstancias que las empujaban a asumir compromisos sociales más amplios. Así fue como incorporaron una nueva silla a su comité de dirección para el director de responsabilidad social corporativa (RSC). Del caso Enron mencionado se deduce, también, otra consecuencia importante. Enron tenía un gobierno corporativo que seguía muchas de las recomendaciones sugeridas por los códigos de buen gobierno: consejeros independientes, un código ético de sesenta páginas, un lord inglés y un catedrático de Contabilidad en su comité de gobierno corporativo y la auditoría realizada por Arthur Andersen, que era la consultora líder mundial en su sector. Sin embargo, su gobierno corporativo era pura fachada y estaba manipulado. A la vista de los resultados, intuyo que lo mismo les ocurre a muchas de las medidas sobre RSC que se abordan en los comités de dirección de muchas empresas: son medidas tangenciales, aceptadas como un peaje social que hay que pagar, porque está de moda, porque otros lo hacen, incluida la competencia, o porque "suena bien". No obstante, la apostilla final del director financiero y que el consejero delegado ratifica es "siempre que no suponga un coste o que sea algo simbólico".

Muchas de las medidas sobre RSC que se abordan en los comités de dirección de muchas empresas son medidas tangenciales, aceptadas como un peaje social que hay que pagar, porque está de moda, porque otros lo hacen o porque "suena bien"

El papel del director de RSC ante la alta dirección

¿Qué podemos decir a nuestro desamparado director de RSC para que no sea un mero convidado de piedra en el comité de dirección? ¿Cuáles pueden ser sus argumentos para que, más allá de una RSC tangencial y superficial, que se usa como cortina de humo para tapar otras cuestiones, se vislumbre su potencial y se interprete como un factor que se debe integrar y alinear con la estrategia de la empresa? "Eso de la ética y del comportamiento responsable es para los púlpitos -afirma el director financiero-. Si quieres seguir cobrando tu sueldo y llegar a ganarte el incentivo, lo único que importa es que la empresa gane dinero y, cuanto más, mejor". Mi sugerencia para el director de RSC es que no entre al trapo directamente. Basar su argumentación única y exclusivamente en principios éticos no le va a permitir llegar muy lejos, ni hacer muchas cosas, ni ganarse el respeto de sus compañeros en la alta dirección. No debe intentar explicarles que la empresa es no sólo un ente económico con un propósito comercial, sino también un ente social que debe atender necesidades de la sociedad. Por ese camino corre el riesgo de ser fulminado profesionalmente y despreciado con comentarios del tipo "Eres un ingenuo" o "Desconoces la realidad y no tienes los pies en la tierra". Es mejor hablarles de la teoría instrumental de los grupos de interés y explicarles que la RSC, en la medida en que tiene en cuenta sus necesidades y expectativas, puede ayudar a mejorar la eficiencia, a diferenciarse, a transmitir confianza y a generar ventajas competitivas sólidas y duraderas.

El director de RSC debe insistir en la importancia de ganar la confianza tanto de los consumidores como del resto de los grupos de interés

Levantar la visera y otear el horizonte

"Mucha gente conoce el caso Nike -diría el director de marketing-, pero, aun así, apenas tuvo un impacto negativo en sus ventas. Y lo mismo puede decirse de muchas otras marcas, que se han visto salpicadas por distintos escándalos. Y es que -insistiría- vivimos



en una sociedad caracterizada por un consumismo convulsivo en el que el consumidor razona en los siguientes términos: 'Si a mí me gusta el producto o el servicio X, ¿por qué he de cambiar?'. Y, de hecho, no lo hace, pase lo que pase".

El director de RSC debería responderle que levantara la visera y oteara el horizonte, porque más allá de ese consumismo convulsivo está emergiendo un nuevo perfil de ciudadano más concienciado que se comporta de forma más exigente como consumidor; que empieza por trasladar su exigencia a las marcas para que asuman mayores responsabilidades; que comienza a penalizar a las que actúan irresponsablemente; y que, en su proceso de maduración como consumidor, llegará a estar dispuesto a pagar un sobreprecio por marcas de productos y servicios que actúen responsablemente.

Puede apoyarse en el caso El Corte Inglés y hablarle de la importancia de generar confianza en el cliente. Hablarle en su lenguaje, citando a Jack Trout ("Laguerra del marketing se libra en la mente del consumidor"), y explicarle lo efectivo que ha sido para El Corte Inglés haber ganado esa batalla y haberse posicionado tan magníficamente en la mente del consumidor desde aquel eslogan "Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero". Hoy ya ni lo menciona, pero le sigue generando importantes rentas.

El equilibrio de la balanza

El director de RSC debe insistir en la importancia de ganarse la confianza tanto de los consumidores como del resto de los grupos de interés. Debe forzar al director de marketing a que lo reconozca y buscar la mirada del director financiero para que comprenda que eso forma parte de lo que puede dar a cambio su proyecto de RSC. Puede representar con sus brazos una balanza y hacerle entender que su modelo de RSC no es un tema baladí. Que no se puede actuar creyendo que debe ser indoloro. Que tiene un coste, pero que puede ser una inversión, si se gestiona buscando el punto de equilibrio en la balanza, de forma que ganen tanto la empresa como el entorno en el que ésta impacta con su actividad.

Ése es el lenguaje que puede entender el director financiero. El responsable de RSC puede mirarle y responderle "¡Ahora sí!" a su comentario despectivo sobre la ética. Y sugerirle, también a él, que levante su visera y otee el horizonte. Que se dé cuenta que en los medios de comunicación social sólo suelen aparecer casos de empresas corruptas porque sólo lo que tiene problemas es noticia, pero que hay muchas empresas que juegan limpio y a las que les va bien. Que muchos ciudadanos y consumidores valoran positivamente el comportamiento responsable. Que la ética vende, pero ¡jojo con manipularla! Debe insistir en que no se puede usar la RSC como tapadera para llevar a cabo pequeñas acciones de filantropía con las que se pretenda ocultar graves irresponsabilidades, porque muy fácilmente pueden volverse en contra de quien las ejecuta.

Si todavía intentan poner al director de RSC contra las cuerdas y plantearle qué gana la empresa a cambio de esos compromisos más allá de la ley que propone, debe explicarles que la ética por sí sola es condición necesaria, pero no suficiente. Que un proyecto integral de RSC debe estar alineado con la estrategia de la empresa y tener como condición imprescindible nada más y nada menos que hacer bien lo que la empresa debe hacer.

El director de RSC debe explicar en el comité de dirección que el compromiso empresarial que propone no es desinteresado y altruista, sino toda una apuesta por la excelencia, basada en

un modelo *winwin*. Debe ser consciente que, si el compromiso es a cambio de nada, no va a conseguir que lo apoyen. No obstante, el comité de dirección también debe tener claro que, si pretende manipular la RSC, la balanza se desequilibra y no se va a conseguir ni el reconocimiento ni la credibilidad ni la confianza de los grupos de interés.

En ese punto hay que buscar de nuevo la complicidad del director de marketing, sensibilizado por la importancia de ganarse la confianza del cliente, y transferirla al director financiero en relación con los inversores. Puede citar el caso Adecco. En enero de 2004, un retraso en la presentación de la cuenta de resultados en su delegación en Estados Unidos originó sospechas en los mercados sobre irregularidades en la gestión, con lo que el precio de sus acciones cayó a la mitad. Adecco apostó por la transparencia y gastó miles de euros en auditorías que acabaron demostrando que se debía a un cambio en el método de auditoría y no a irregularidades contables. Pese a ello, un año después, el precio de sus acciones apenas había recuperado el 30% de lo perdido. Es una forma de mostrar, a partir del caso Adecco, que cuesta mucho ganar la confianza, pero muy poco perderla.

Valorar la sensibilidad medioambiental

“Eso del compromiso medioambiental de las empresas es algo que se ha magnificado sin sentido –dice el director de producción–, ya que es un estandarte apenas soportado por cuatro grupos ecologistas pseudomarginales, para acabar con los cuales basta con reducir el impacto que tienen en los medios de comunicación”.

De nuevo, el director de RSC debe enseñarle a otear el horizonte y explicarle que, si algo está cambiando vertiginosamente, eso son precisamente los asuntos relacionados con el impacto medioambiental de la actividad económica. Que la sensibilidad ecológica no es un valor meramente emergente, sino que ya es una realidad. Que hay una conciencia social muy extendida con respecto a que los recursos son limitados y que las empresas que no quieran arriesgar su confianza y perder competitividad tendrán que tomarse muy en serio este asunto. Y de recordarle algo que seguro que él ya sabe: hasta octubre de 2007 había circunstancias en las que era preferible ser multado a tomar medidas para evitarlo. Sin embargo, al aprobarse en esa fecha la Ley de Medio Ambiente, eso ha supuesto que quien contamina no sólo debe pagar la multa que le impongan, sino que además se ve obligado a limpiar y reparar los daños causados.

“Yo tengo un problema –dice el director de recursos humanos en el comité de dirección–. En el estudio de la Fundación BBVA sobre las actitudes sociales de los españoles, al preguntar por los aspectos que se consideran más importantes en un empleo, los encuestados mencionan en tercer lugar ‘Que permita conciliar la vida familiar y laboral’. Y en el *IESE Family Responsible Employer Index* también se destaca la conciliación como uno de los problemas más relevantes. Los estudios ponen de manifiesto cuáles son las necesidades y expectativas de los empleados. Y vuestras expectativas como directivos son que os ayude a gestionar el talento, fidelizando a los profesionales que consideráis excelentes”.

“No sé cómo hacerlo –insiste el director de recursos humanos–. Muchos autores consideran que está teniendo lugar un cambio de valores fundamental, manifestado en el deseo de trabajar para vivir, en lugar de vivir para trabajar. El tiempo se está convirtiendo en un factor esencial para un número creciente de empleados, que llegan a estar dispuestos a ceder una parte de su sueldo a cambio de una reducción de su horario laboral. En numerosas publicaciones de *management* se argumenta que los horarios laborales más

Si todavía intentan poner al director de RSC contra las cuerdas y plantearle qué gana la empresa a cambio de esos compromisos más allá de la ley que propone, debe explicarles que la ética por sí sola es condición necesaria, pero no suficiente.

No se trata de que el empleado pase muchas horas en su puesto de trabajo, sino que su aportación sea excelente, tanto en cantidad como en calidad.

flexibles y reducidos pueden tener efectos beneficiosos tanto para los empleados (al aumentar su satisfacción) como para los empleadores (al mejorar la creatividad y la calidad del trabajo), y que para reclutar y retener a buenos profesionales es necesario ofrecer un alto grado de flexibilidad a los empleados”.

El director de RSC debe responder que el problema de fondo es cultural. Si éste es uno de los países europeos en los que más horas se trabaja, pero uno de los que menos productividad tienen, el gran condicionante tiene que ver con una cultura de trabajo que hay que cambiar. Será difícil satisfacer las expectativas de los directivos y las de los empleados mientras persista una cultura en la que el profesional que no se implica hasta el tuétano es un mal empleado y en la que quien, además de trabajar, quiere tener una vida personal es un empleado de segunda. No se trata de que el empleado pase muchas horas en su puesto de trabajo, sino de que su aportación sea excelente, tanto en cantidad como en calidad. Si se resolviera este problema, sería mucho más fácil poner en marcha medidas de conciliación.

Comunicar realidades

“Yo empiezo a preocuparme –dice por su parte el director de comunicación–. Hasta hace poco creía que, aunque los asuntos sobre irresponsabilidad empresarial suelen tener bastante impacto mediático, no era difícil minimizarlos y que podíamos, incluso, anularlos, basándonos en la amenaza de recortarles el grifo de nuestra publicidad. Sin embargo, estoy descubriendo la irrupción de contrapoderes cada vez más potentes”.

Es cierto que Internet ha supuesto una revolución tan grande en el acceso y la difusión de la información que muchas grandes empresas se están encontrando con activas campañas de denuncia que cuestionan sus prácticas de RSC. Así, por ejemplo, en Internet hay amplia información sobre la protesta de varias ONG al apoyo de los bancos BBVA y Santander a las industrias armamentísticas. La RSC de Unión Fenosa es contrarrestada por la web “Unión Penosa”. A Nestlé, Intermón le hizo rectificar y condonar una deuda a Etiopia. Asimismo, varias juntas de accionistas se han visto con la desagradable sorpresa de la presencia en ellas de ONG que cuestionaban su responsabilidad.

El director de RSC debe transmitir al director de comunicación que entiende su preocupación y añadir otros ejemplos, como el siguiente. En la junta de accionistas de Repsol, en mayo de 2008, Intermón criticó su política con la población indígena. Y lo hacía representando a 900.000 acciones y cuatro fondos de inversión. Esto es destacable porque supone un salto cualitativo importante en cuanto al apoyo social al contrapoder de las

ONG. Es cierto que mientras el peso de la fiscalización social sólo recaiga sobre las ONG, su impacto va a ser limitado, porque no dan abasto; no obstante, también los organismos internacionales y las distintas Administraciones están demandando una transparencia y un compromiso cada vez mayores. Y, por mucho lobby que hagamos ante ellas, cada vez lo tenemos más difícil para contrarrestar el que les llega de una sociedad más concienciada y exigente.

«Más allá de la responsabilidad social corporativa: el valor estratégico de superar las expectativas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3280.

Fuente: Harvard Deusto Business Review, noviembre 2008.

SALUDOS DE ONOMÁSTICOS

En el mes de ABRIL 2009 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Hugo Fernando Beltrán Sánchez	Negrón	19 Graciela Nancy Palza Ticona
01 Lucía Patricia Delgado Glave	10 Maristela Lazo Gallegos	19 Ángel Agustín Herrera Centy
01 Patricia Margarita Guillén Lira de Manrique	10 Humberto Pedro Vargas Mamani	19 Willy Carrillo Flores
01 Alex Ricardo Surco Ortega	10 Renzo César Ortega Ramos	20 Ruth Marina Silva Andia
02 Percy Francisco Ricketts Llosa	10 Iris Rosana Jaeger Fernández	20 Martha Isabel Ventura Quispe
02 Edwin Oswaldo Lizarraga Quispe	10 Margot Dávalos Rojas	20 José Leonardo Maldonado Paja
02 Sandra Carolina Cáceres Bellido	10 Raquel Verónica Revilla Velarde	20 José Vicente Jiménez Camiloaga
02 Ramón Pablo Pampa Pari	10 Raquel Verónica Quispe Sierra	20 Manuel José Juárez Núñez
02 José Francisco Talavera Díaz	10 Constantino Daniel Llerena Cervantes	21 Percy Vidal Toiro Márquez
02 Nelson Abelardo Sueros Jaramillo	10 Isaac Begazo Chávez	21 Marco Antonio Arratea Pillco
02 Álvaro Antonio Casaverde Riquelme	11 Kandice Peña Peña	21 Vitaliano Kalil Molero Aspilueta
03 Eva C. Susana Soledad Coronel Senayuca	11 Rosario Maribel Barreda Centy	21 Ana María Ortega De Santa Cruz
03 Sonia Luisa Chacón Martínez	11 Pavel Enrique Rivera López	21 Hilda Elizabeth Málaga Salas
03 Aracelly Ochoa Begazo	12 Oswaldo Eloy Alpaca Salazar	21 Percy Hernán La Torre Medina
03 Nancy Rivas Parra	12 Ángel Rodolfo Paricanaza Sánchez	21 Anselmo Simón Pacompia Flores
03 Ricardo Ernesto Salinas Linares	12 Juan Gualberto Valverde Pacheco	21 Edgardo Nicolás Montoya Contreras
03 Luis Gonzalo Barrera Benavides	12 Danny Helberth Guerra Bueno	22 Erika Elena Pinto Rado
03 Sandra Villavicencio Gonzales	12 Abel Edgard Sancho Anahua	22 Leonidas Jorge Hernani Rodríguez
03 Rosario Rodríguez Manchego	13 Silvia Fatima León Chirinos	22 Adolfo Vidal Paredes Vásquez
03 César Ricardo Cuadros Bernal	13 Hermen Máximo Tejada Rivera	23 Georgina Luisa Laura Arratia
03 Gonzalo Ricardo Rosado Solís	13 Gloria Zenobia Tejada Pinto	23 Araceli Delgado Huayta
03 Benigno Nina Tovar	13 Rómulo Eduardo Rubina Carbajal	23 Marleny Adalberto Bustinza Condori
04 Juan Lolo Rodríguez Palomino	14 Valerio Teodoro Ticona Apaza	23 Lindsay Melissa Bautista Paredes
04 Isidoro Ronald Nuñez Rojas	14 Richard Matias Chalco Luque	23 Jorge Lino Salinas Centy
04 Samuel Alex Condori Soto	14 Diane Soraya Alata Enriquez	23 Jorge Nuñez Vilca
05 Nery Martha Huacallo Feria	14 Ruth Valeria Arce Ponce	24 Juan Carlos Delgado Barriga
05 Sandra Rocío Gonzales Zúñiga	14 Juan E. Valverde Pacheco	24 Jorge E. Iparraguire Céspedes
05 Sandra Lorena Pino Escobar	14 Pedro José Choque Ticona	24 Leoncio Roberto Medina Llerena
05 Enrique Leonard Cabrera Contreras	14 Manuel René Rodríguez Ayala	24 Pedro Alemán Valdivia
06 Mirtha Olivares Del Carpio	15 Sandra Teresa Del Carpio Benavente	25 Carlos Cáceres Vargas
06 William Royer Salinas Meza	15 Maura Dina Medina Pachas	25 Yelby Delia Barriga Paredes
06 John Manuel Cruz Ymata	15 Armando Manuel Turpo Zaga	25 César Fernando Guillén Talavera
06 Edgard Guillermo Salgado Paredes	15 Mariela Vanessa Rivera Mendoza	25 Helmer Juan Aroz Soto
06 Gloria Judith Mendoza Arias	16 Toribio Israel Salas Fuentes	25 Luis Enrique Luna Rivera
06 Luis Edwin Bejarano Beltrán	16 Jesús Renee Del Carpio Medina	25 Edgar Márquez Castillo
06 Carlos Alberto Tejada Prado	16 Luis Carlos Arroyo Sucari	26 Juana Luz Sacaqui Madariaga
06 Elena Isabel Mendoza Laredo	16 Manuel Armando Palomino Tanco	26 Karina Mamani Obregón
07 Verónica Claudia Covinos Céspedes	16 Edilberto Toribio Cuadros Marmanillo	26 Jaime Cleto Alvarez Calderón
07 Roni Winder Flores Concha	16 Rómulo Ivan Díaz Durand	26 José Luis Cornejo Jiménez
07 Pilar Isidora Flores Ore	16 Marco Peralta Salas	26 Jorge Luis Villena Cateriano
07 José Domingo Sánchez Arenas	17 Julio César Yucra Medina	27 Mariela Alejandra Mercado Mendoza
08 Renso Ramiro Galdos Postigo	17 Carlos Alberto Cuellar Sánchez	27 Shirley Cynthia Mansilla Ponce
08 Jorge Luis Álvarez Rivera	17 Jesús Norma Hinojosa Carbajal	27 Julio César Lizarraga Zegarra
08 Orlando Néstor Lovon Castro	18 Victoria Chura Choquehuanca	27 Jimmy Ángel Díaz Flores
08 Fredy Alberto Granda Gallegos	18 Margot Marlene Pacheco Chávez	28 Iris Adelina Rodríguez Yauri
08 Américo Casillas Jara	18 Gladys Meza Gutiérrez	28 Guido Daniel Fraquita Cossio
08 José Alonso Linares Obando	18 Máximo Hernán Palo Champi	29 María Josefa Barrios Salazar
09 Milagros Yuliana Arotaype Macedo	18 Eleuterio Francisco Vaca Paricanaza	29 Mayte Verónica Cabrera Jara
09 Gilda Ruth Rivas Zea	18 Boris Antonio Vilca Gutiérrez	29 Ruth María Delgado Guzmán
09 Edith Milka Wagner Salcedo	18 Benigno Wagner Palomino Gonzales	29 Carlos Pedro Forero Vargas
09 Sarita Alicia Balabarca Muñoz	18 Nilza Edith Llerena Gárate	29 Eduardo Francisco Mestas Valdivia
09 Bereniz Cleofé Condori Luna	18 Glenda Beatriz Ponce Tejada	29 Raúl Sandro Álvarez Flores
09 Luzmarina Delgado Condori	18 Elena Eleuteria Zapata Florez	29 César David Villena Vera
09 Cecilio Marino Marroquin Fernández	18 Paola Gina Medina Llerena	30 Sofía Graciela Soto Sánchez
09 Cleofé Artemio Olazabal Roldán	18 Sara Milady López Miranda	30 María del Pilar Tejada Inofuente
09 Roberto Daniel Salcedo Sánchez	18 Mario Manuel Sisniegas Delgado	30 Félix Arturo Olaguivel Flores
09 Hugo Isaac Tarqui Carpio	18 Óscar Rolando Orta Vásquez	30 Gilma Rina Begazo Zegarra Aco
09 Cleofé Gleny Vilca Collantes	19 María Luisa Apaza Tapia	30 Jorge Ignacio Talavera Ugarte
09 Karin Alicia Vargas Cárdenas	19 Edith María Ccama Mamani	30 Percy Charres Nina
09 Mario Apaza Meza	19 Victor Raúl Rivera Villafuerte	
10 Gladys Sotomayor Gamarra	19 David Gerardo Tapia Chávez	
10 Deyanira Mariannela Bernardeth Milon	19 Rubén Hermógenes Barrantes Apaza	
	19 Victor Efraín Ramos Ticona	
	19 Debbie Guisell Manrique Rosales	

¡Feliz Cumpleaños!

En el mes de MAYO 2009 deseamos a todos y cada uno de nuestros
colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Mónica Maribel Chávez Loayza	09 Edgar Said Coronado Murillo	19 Gustavo Adolfo Cedrón Ardiles
01 Jorge Luis Linares Salazar	09 Regina Gladis Nina Mamani	19 Nelly Celestina Salas Fuentes
01 José María Lozada Quiroz	09 Rody Dey Núñez Urday	19 María Celia Saldivar Larico
01 Yasser Abraham Terrones Chipana	09 Edward Edison Arroyo Espinoza	20 Jesús Gonzalo Frisancho Larico
01 Percy José Yauri Condori	10 Antonia Jova Camino Vilca	20 Velentín Belisario Gómez Gonzales
01 Diana Iris Hidalgo Pacheco	10 James Jair Delgado Talavera	20 José Antonio Irrazabal Salas
01 Paul Alarcón Dávila	10 Sandra Antonieta Guerra Smith	21 Juan José Valdivia García
02 Gina Paola Ramos Romero	10 Carlos Alberto García Espinoza	21 Augusto Castillo Valencia
02 Rissy Paola Calderón Zeballos	10 Jorge Antonio Valverde Pacheco	21 Sara Obdulia Galván Rodríguez
02 Edith Felicitas Mostajo Urrutia	11 Erika Rocio Jiménez García	21 Javier Ronald Aranibar Pacheco
02 Luis Miguel Torres Paredes	11 Felicitas Sandra Pinto Rucana	22 Rita Julia Carpio Campana
02 Norma Feliza Del Carpio de Rodríguez	11 Silvia Rosa Vargas Quispe	22 Emilio Zevallos Romero
02 Rosmary Dora Cárdenas Medina	11 Luis Alberto López Torres	22 Gilberth Manuel Paredes Sánchez
02 Félix Charres Vargas	11 Leonel Ríos Pacheco	22 Sandro Ernesto Begazo Carpio
02 Fernando María Manrique Oroza	11 José Luis Contreras Prieto	22 Jamio José Macedo Rosado
02 Félix Ernesto Matos Begazo	11 Santiago Leonardo Apaza Tito	22 Rita Q. Mendoza Puma
02 Félix Alfredo Aguilar Albarracín	11 Silvia Raquel Guillén Emanuel	23 Soledad Lucía Limache Rojas
02 José Antonio Pérez Castillo	11 Carlos Humberto Burgos Vargas	23 Raúl Antonio Soria Justo
03 Ernestina María del Carmen Castillo De la Flor Delgado	12 Verónica Gabriela Riveros Rivera	23 Manuel Luis Soto Elguera
03 Fridda Ruth Fernández Rodríguez	12 María Giovanna Salas O'Brien	24 Jorge Cornejo Coa
03 Lizbeth Karelyn Agramonte Barriga	12 Lourdes Adriana Villanueva Dueñas	24 Johanna Elizabeth Saavedra Flores
03 Alejandro Marcelino Guevara Salinas	12 Flor Elena Villanueva Riveros	24 Juan Francisco José Juárez Pizarro
03 Efrain Cartagena Aroquipa	12 Mario Javier Rondón Rodríguez	25 Lylliam Marianela Vásquez Cáceres
03 Juan Carlos Iruí Calla	12 Roxana María Patiño Gorvenia	25 Roxana Castillo Macedo
03 Yuly Mary Rodríguez Vargas	12 Eva Rocio Torres Díaz	25 Berly Urbano Cuellar Sánchez
03 Ivette Magaly Barrios Chávez	12 Domingo Alvarez Vilca	25 Magdalena Fortunata Salas Muñoz
03 Víctor Hugo Salcedo Polo	12 Juan Carlos Velarde Chávez	25 Hilda Rosario Chávez Torres
03 Jorge Luis Meza Ramos	12 Alfonso Tamayo Galdos	25 Jorge Elías Torres Rebaza
04 Janet Concepción Zúñiga Medina	13 Saida Contreras Ruiz	25 César Octavio Llerena Neira
04 Irene Roxana Delgado Puente De la Vega	13 María Fatima Choquepuma Quispe	25 Fred Elías Gutiérrez Neyra
04 Verónica Sonia Vera Alpaca	13 Luis Gonzalo Nieto Coaguila	26 Deydía Hortencia Neyra Fernández
04 Sara Mónica Gutiérrez Valencia	13 Esteban Roberto Meneses Quispe	26 Félix Gustavo Pacheco Manrique
04 Jenny Soledad Coricasa Cárdenas	13 Raúl Pedro Esquivel Gallegos	26 Víctor Raúl Torres Cachata
04 Javier Gaitán Bejarano	13 Roberto Rosas Romero	27 Zarela Estela Arenas Paredes
04 Juan Carlos Terrazas Díaz	13 Elvis Humberto Calle Checa	27 Annie Yessenia Rivera Manrique
04 Patricia Peralta Salas	13 Mario Roberto Aquino Montes	27 Tula Vitya Echeagaray Urrutia
04 José Rodolfo Pezo Apaza	14 Eliana Betty Quispe Meza	27 Silvia Marcia Flores Cuba
05 René Antonio León Ybarcena	14 Patricia del Carmen Zeballos Prado	27 Juan James Chire Eguía
05 Agustín Pio Deza Quispe	14 Marco Antonio Vargas Aruquipa	27 Walter José Maquera Huacho
05 Oswald Angel Galindo Valencia	14 Bonifacio Eloy Samayani Chicaña	27 Rita Nieves Mostajo Cuadros
05 Agustina Cristina Sánchez Cuentas	14 Martha Vargas Polanco	27 Marco Antonio Melgar Begazo
05 Felipe Chambi Alarcón	14 Marco Antonio Paredes Torres	27 Gilmar Geraldo Postigo Álvarez
05 Percy Ángel Montalvo Aparicio	14 Víctor Gonzalo Torres Banda	27 César Augusto Manchego Zuel
05 Orlando Agustín Macedo Guillén	14 Alex Gamarra Manrique	28 Yolanda Margarita Bustamante Melgar
05 Hugo Cruz Olivares Cayure	15 Patricia Amparo Rimachi Jacobo	28 Carlos Rubén Moreno Leyva
06 María Teresa Paredes Ojeda	15 Rosmary Aguirre Huachaca	28 Anthony Emilio Enríquez Díaz
06 Rosario Virginia Rodríguez Torres	15 Luis Enrique Salinas Vargas	29 Hermelinda Graciela Vilca Quispe
06 Marleni Ramos Quispe	15 Jorge César Zegarria Orihuela	29 Mario Ramiro Delgado Álvarez
06 Juan Lucio Barrantes Jaen	15 César Augusto Manrique Velazco	29 Maritza Corina Gonzales López
06 Edward Arturo Estrada Herrera	16 Juan Valdivia Huamani	29 Rony Ronald Salinas Aronés
07 Verónica Zuleyka Salas Zegarria	16 Juana Uberlinda Yari Flores	29 Guillermo Segundo Aspilcueta Zanabria
07 Bertha Carmela Manrique Valdivia	16 Amanda Juana Herrera Núñez	29 Richard Javier Rodríguez Miranda
07 Silvia Alarcón Rodríguez	16 Amparito Ubaldina Centeno Motta	30 Carmen Josefina Cáceres Pacheco
07 Juan Manuel Oporto Salas	16 Ubaldo Saturnino Zeballos Miranda	30 Juan Carlos Bernedo Gainza
08 Edda Patricia Valderrama Espina	16 Juan Percy Mamani Meza	30 Félix Máximo Álvarez Condori
08 Fidel Delgado Nuñez	16 Carlos Jesús Ampuero Espinoza	31 Lizbeth Berenisse Tito Tapia
08 Josefina María Quiroz Farfán	17 Regina Lisset Lizarraga Apaza	31 Guadalupe Cuadros Peña
08 Edward Morel Vásquez Benavente	17 Ana María Vilca Quispe	31 Mario Luis Miranda Gutiérrez
09 Raquel Melissa Chávez Mercado	17 Verónica Lourdes Saire Pilco	31 Danger Orlando Málaga Luna
09 Shirley Jocelyne Flores Zúñiga	17 Carlos Alberto Ortiz Velarde	31 Reyne Jorge Huamani Garate
09 Luisa Judith Amanqui Quispe	17 Roberto Carlos Laime Sivana	
09 César Osorio Rodríguez	17 Natalia Limachi Cama	
09 Edgar Arnold Alarcón Tejada	17 Néstor Gonzales Ilaquita	
09 Luis Alberto Malca Hilari	18 Félix R. Ríos Denegri	
	18 Rodolfo Alfonso Ramos Cruz	
	19 Bertha Isidora Del Carpio Kuong	

¡Feliz Cumpleaños!

ESTADOS FINANCIEROS

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA

BALANCE GENERAL
AL 31 DE MARZO DEL 2009 y 2008
(Expresado en Nuevos Soles)

	ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
	2009	2008	2009	2008
CORRIENTE			CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	141,967	57,226	CUENTAS POR PAGAR	59,748
FONDO MUTUAL	362,727	250,753	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	17,310
CUENTAS POR COBRAR	9,568	21,484	PARTE CTE. DEUDA LARGO PLAZO	67,948
OTRAS CTAS. POR COBRAR	7,066	4,304	JUNTA DE DECANOS DE CCPP	121,610
EXISTENCIAS	11,534	2,806		
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	15,960	3,928		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	548,822	340,501	TOTAL PASIVO CORRIENTE	266,616
NO CORRIENTE			NO CORRIENTE	
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO NETO	2,214,957	1,972,647	DEUDA A LARGO PLAZO	159,527
INTANGIBLES NETO	2,499	2,450	FONDO MUTUAL DEL CONTADOR	444,346
BIBLIOTECA	34,700	34,685		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,252,155	2,009,783	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	603,873
			TOTAL PASIVO	870,489
TOTAL ACTIVO	2,800,977	2,350,284	PATRIMONIO NETO	
			PATRIMONIO INSTITUCIONAL	1,629,580
			PATRIMONIO ADICIONAL	33,073
			RESULTADOS ACUMULADOS	214,916
			RESULTADO DEL EJERCICIO	52,920
			TOTAL PATRIMONIO	1,930,488
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	2,800,977
CUENTAS DE ORDEN ACTIVAS	1,747,648	1,417,309	CUENTAS DE ORDEN PASIVAS	1,747,648

CPCC ROHEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS AREQUIPA

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
Del 01 de marzo al 31 de marzo del 2009 y 2008
(Expresado en Nuevos Soles)

	Acumulado 31/03/2009	Acumulado 31/03/2008
INGRESOS POR:		
CUOTAS ORDINARIAS MIEMBROS DE LA ORDEN	129,168.98	107,508.80
INSCRIPCIÓN NUEVOS MIEMBROS DE LA ORDEN	45,000.00	40,075.00
SEMINARIOS Y CURSOS	26,535.49	15,726.70
OTROS INGRESOS	6,651.36	2,269.48
	207,355.83	165,579.98
COSTOS POR:		
SEMINARIOS Y CURSOS	(12,139.56)	(7,390.07)
OTROS COSTOS	(2,119.67)	(1,144.05)
RESULTADO BRUTO	193,096.60	157,045.86
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(133,248.68)	(117,195.27)
RESULTADO DE OPERACIÓN	59,847.92	39,850.59
OTROS INGRESOS (GASTOS)		
INGRESOS FINANCIEROS	1,337.88	132.09
INGRESOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	7,011.39	21,991.92
INGRESOS EXCEPCIONALES	2,320.81	0.56
OTROS INGRESOS DIVERSOS	3,071.46	2,098.07
INTERESES PRESTAMO HIPOTECARIO	(7,539.84)	(7,115.19)
GASTOS FINANCIEROS	(1,221.37)	(1,374.12)
GASTOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	(8,805.75)	(2,702.39)
OTROS GASTOS	(3,102.18)	(4,924.91)
SUPERÁVIT DEL PERÍODO	52,920.32	47,957.42

CPCC ROHEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN

DEFENSA PROFESIONAL

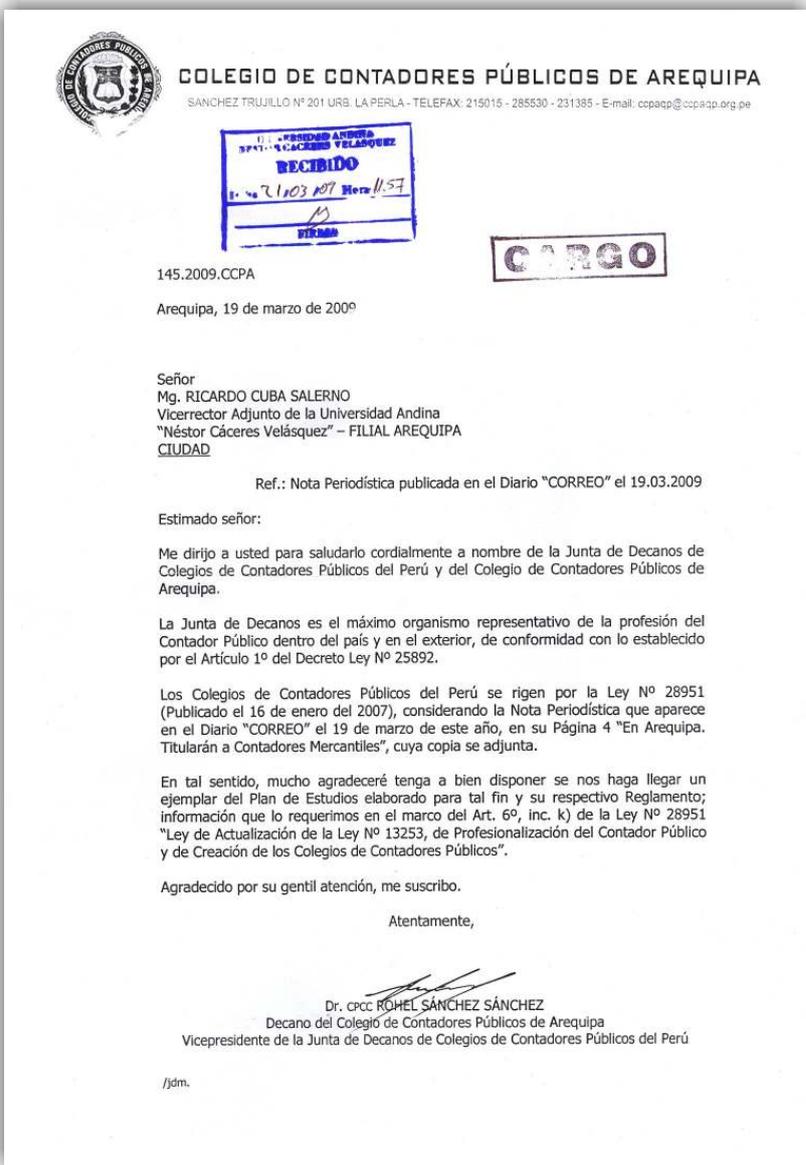
Pronunciamiento del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa respecto a los Contadores Mercantiles



4 CORREO • AREQ
JUEVES 19
DE MARZO DE 2009

EN AREQUIPA
Titularán a contadores mercantiles

Dando cumplimiento a la Ley N° 28951, la Universidad Andina Néstor Cáceres titulará a los contadores mercantiles de Arequipa. Voceros de la institución informaron que el consejo universitario aprobó un curso de actualización y posterior titulación para los contadores mercantiles que por muchos años no tuvieron la posibilidad de alcanzar ese título. En Arequipa hay más de 300 contadores mercantiles que ahora tienen la opción de alcanzar ese título académico y cumplir todas las funciones de un contador público.



COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA
SANCHEZ TRUJILLO N° 201 URB. LA PERLA - TELEFAX: 215015 - 285530 - 231385 - E-mail: cccpaq@cccpaq.org.pe

145.2009.CCPA
Arequipa, 19 de marzo de 2009

Señor
Mg. RICARDO CUBA SALERNO
Vicerrector Adjunto de la Universidad Andina
"Néstor Cáceres Velásquez" - FILIAL AREQUIPA
CIUDAD

Ref.: Nota Periodística publicada en el Diario "CORREO" el 19.03.2009

Estimado señor:

Me dirijo a usted para saludarlo cordialmente a nombre de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú y del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.

La Junta de Decanos es el máximo organismo representativo de la profesión del Contador Público dentro del país y en el exterior, de conformidad con lo establecido por el Artículo 1º del Decreto Ley N° 25892.

Los Colegios de Contadores Públicos del Perú se rigen por la Ley N° 28951 (Publicado el 16 de enero del 2007), considerando la Nota Periodística que aparece en el Diario "CORREO" el 19 de marzo de este año, en su Página 4 "En Arequipa. Titularán a Contadores Mercantiles", cuya copia se adjunta.

En tal sentido, mucho agradeceré tenga a bien disponer se nos haga llegar un ejemplar del Plan de Estudios elaborado para tal fin y su respectivo Reglamento; información que lo requerimos en el marco del Art. 6º, inc. k) de la Ley N° 28951 "Ley de Actualización de la Ley N° 13253, de Profesionalización del Contador Público y de Creación de los Colegios de Contadores Públicos".

Agradecido por su gentil atención, me suscribo.

Atentamente,

Dr. CPC ROHEL SÁNCHEZ SÁNCHEZ
Decano del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa
Vicepresidente de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú

/jdm.



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 Andres Mariano Huayta Gonzales

Sra. CPC Alejandra María Arenas Aedo

(Q.E.P.D.)

Miembros del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, acaecidos en nuestra ciudad el día 18 y 23 de abril del 2009.

Hacemos llegar nuestras más sentidas condolencias a sus familiares.

Arequipa, abril del 2009.

Arequipa sede del XXII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú en el año 2010



JUNTA DE DECANOS DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ

Jr. Natalio Sánchez N° 220 Of. 1104 - Jesús María
Telf. 511-433-3171



RESOLUCION N° 7/1-2008-JDCCPP

Ayacucho, 31 de octubre de 2008

Amazonas

Ancash

Apurímac

Arequipa

Ayacucho

Cajamarca

Callao

Cusco

Huancavelica

Huánuco

Ica

Junín

La Libertad

Lambayeque

Lima

Loreto

Madre de Dios

Moquegua

Pasco

Piura

Puno

San Martín

Tacna

Tumbes

Ucayali

VISTO:

El Acta de la Asamblea General Extraordinaria de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, de fecha 31 de Octubre de 2008, realizada en la ciudad de Ayacucho, sede de la "XXI Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú", en la cual se acuerda la ratificación del Colegio profesional que se encargará de la organización del próximo congreso nacional en el año 2010; y,

CONSIDERANDO:

Que, la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, creada por Decreto Ley N° 25892 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 008-93-JUS, es la máxima Institución representativa de la Profesión del Contador Público dentro del País y en el exterior, está conformada por los Colegios de Contadores Públicos Regionales (Departamentales) del Perú y sus atribuciones están contenidas en el artículo 2° de la Ley de creación, concordante con el artículo 2° de su Reglamento.

Que, de conformidad con lo dispuesto por el inciso b) del artículo 5° del Estatuto de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, dispone como una de sus atribuciones organizar y dirigir conjuntamente con los Colegios Regionales (Departamentales), sedes de Congresos Nacionales e internacionales, con el fin de analizar los avances técnicos y doctrinarios, así como cualquier otro tema vinculado al desarrollo de la profesión contable.

Que, en la Asamblea General Extraordinaria de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, realizada el 30 de octubre de 2008 en la ciudad de Huamanga - Ayacucho, con motivo de la realización del "XXI Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú" se acordó por UNANIMIDAD ratificar al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, como sede del "XXII CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PUBLICOS DEL PERU" en el año 2010, encargándole su organización.

Por lo fundamentos expuestos y de conformidad con lo dispuesto por los incisos b), k), y r) del artículo 5° del Estatuto; incisos 1) y 2) del artículo 2° del Decreto Ley N° 25892; incisos a), c), e) y j) del artículo 2° de Decreto Supremo N° 008-93-JUS; Artículo 11° de la Ley N° 28951 y los incisos a) e i) artículo 2° del Decreto Supremo N° 28-HC;

SE RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- RATIFICAR al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, como sede del "XXII CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ", para el año 2010, encomendando su organización.

MIEMBRO PATROCINADOR DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES (IFAC) - NEW YORK - USA

Arequipa sede del XXII Congreso Nacional de Contadores Públicos del Perú en el año 2010



JUNTA DE DECANOS DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ

Jr. Natalio Sánchez N° 220 Of. 1104 - Jesús María
Telf. 511-433-3171



2 de 2 RESOLUCIÓN N° 7/1-2008-JDCCPP

Amazonas

Ancash

Apurímac

Arequipa

Ayacucho

Cajamarca

Callao

Cusco

Huancavelica

Huánuco

Ica

Junín

La Libertad

Lambayeque

Lima

Loreto

Madre de Dios

Moquegua

Pasco

Piura

Puno

San Martín

Tacna

Tumbes

Ucayali

ARTICULO SEGUNDO.- TRANSCRIBIR la presente Resolución al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa y demás Colegios Regionales (Departamentales)

REGISTRESE, COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Elsa R. Ugarte V.
CPC Elsa Rosario Ugarte Vásquez
Presidenta
Colegio de Contadores Públicos de Lima

Rohel Sánchez Sánchez
CPC Rohel Sánchez Sánchez
Vicepresidente
Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

Carlos Oscar Ayala Agreda
CPC Carlos Oscar Ayala Agreda
Secretario
Colegio de Contadores Públicos de La Libertad

Juan Pablo Carreño Miranda
CPC Juan Pablo Carreño Miranda
Tesorero
Colegio de Contadores Públicos de Ayacucho

Carlos Alberto Lizarzaburo Díaz
CPC Carlos Alberto Lizarzaburo Díaz
Vocal
Colegio de Contadores Públicos de San Martín

MIEMBRO PATROCINADOR DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES (IFAC) - NEW YORK - USA

Boletín Virtual "Información al Día"

El Consejo Directivo, comprometido en contribuir con el eficiente desempeño profesional de los miembros de la Orden, a partir del 24 de abril, ha creado un nuevo servicio vía correo electrónico, el mismo que se enviará en forma diaria, con las últimas novedades que salgan publicadas en temas relacionados al ejercicio de nuestra profesión.

Como siempre, estamos prestos a tus sugerencias y aportes en particular, para así, mejorar este servicio por el bien de toda la comunidad contable y de nuestro querido Colegio Profesional.

Para recibir este servicio hacemos llegar su correo electrónico a ccpaqp@ccpaqp.org.pe, indicando sus datos personales.

Atentamente,

CPCC Edwin Zanca Miranda
 Director de Investigación
 Contable y Consultoría

Viernes, 24 de abril del 2009

Colegio de Contadores Públicos de Arequipa
INFORMACIÓN AL DÍA

Normas Legales de Interés

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

Aprueban disposiciones reglamentarias para la distribución de los recursos provenientes de la eliminación de las exoneraciones e incentivos tributarios.

*Decreto Supremo Nº 094-2009-EF
 Normas Legales "El Peruano", páginas del 394918 al 394919.*

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCION DEL EMPLEO

Reglamento de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Estibadores Terrestres y Transportistas Manuales.

*Decreto Supremo Nº 005-2009-TR
 Normas Legales "El Peruano", páginas del 394925 AL 394928.*

TIPO DE CAMBIO

	Dólar \$	Euro
Compra	3.081	3.984
Venta	3.081	4.098

Fuente: SBS

Noticias del día

FMI y BM preocupados por las consecuencias de la crisis en los países sin recursos

Alrededor de 90 millones de personas más pasarían a ser pobres y más de mil millones sufrirían hambre...

[ver más](#)

Perú bajó de quinto a sexto lugar en ránking mundial de producción de oro

Según la SNMPE, Rusia le arrebató el lugar cinco con una producción de 188,7 toneladas en el 2008, mientras que nuestro país alcanzó 179,5...

[ver más](#)

TASAS DE INTERÉS

al 23-04-2009

Legal Efectiva	
MN	3.63%
ME	1.47%

Tasa Activa	
TAMN	21.01%
TAMEX	10.21%

Legal Laboral	
Factor Acumulado	
MN	1.71270
ME	0.64265

Fuente: SBS

PRÓXIMOS EVENTOS ACADÉMICOS

Comentarios Boletín Virtual

* Enviado el: *Viernes, 24 de abril de 2009, 06:07 p.m.*
 Para: 'Colegio de Contadores Públicos de Arequipa'
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009).

*Felicitaciones!, muy buena gestión.
 Saludos cordiales*

*Francisco Herrera Concha
 Contador Mina - Arasi SAC*

* Enviado el: *Domingo, 26 de abril de 2009, 10:22 a.m.*
 Para: *ccpaqp@ccpaqp.org.pe*
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009).

*Estimado colega:
 Felicito la feliz idea de crear este nuevo servicio, será muy
 beneficioso para la familia contable. Adelante, así se hace patria.*

CPC. Martin Yauri Fernandez.

* De: **MARIO HUGO ECHEGARAY MUÑOZ**
 Enviado el: *Viernes, 24 de abril de 2009, 07:05 p.m.*
 Para: *Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.*
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009).

FELICITACIONES

Mario Hugo Echegaray Muñoz

* Enviado el: *Viernes, 24 de abril de 2009, 07:04 p.m.*
 Para: *Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.*
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009).

*Estimado Colegas de la Directiva del Colegio de Contadores
 Públicos de Arequipa.
 Excelente iniciativa, gracias,*

*CPC Pepe Santos Suárez
 Administración y Finanzas*

* Enviado el: *Martes, 28 de abril de 2009, 02:33 p.m.*
 Para: *Colegio de Contadores Públicos de Arequipa*
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009)

*Excelente, espero que perdure este sistema.
 Saludos.*

CPC Rogelio Quispe Apaza

* Enviado el: *Sábado, 25 de abril de 2009, 02:20 p.m.*
 Para: *colegio contadores aqp*
 Asunto: RE: Información al Día (24-04-2009)

*Buenas tardes
 Muy bien que las comunicaciones nos las hagan llegar en forma
 rápida les agradezco. [...]*

Sofía Soto S.

RELACIÓN DE NUEVOS MIEMBROS DE LA ORDEN

Colegiatura del 20 de marzo del 2009

Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos	Nº	Mat.	Nombres Apellidos
1.	4033	Silvia Marcia Flores Cuba	20.	4052	Oswald Angel Galindo Valencia	39.	4071	Grover Junior Villanueva Vargas
2.	4034	Eliana Mercedes Hidalgo Ochoa	21.	4053	Juan Agripino Pariguana Moncca	40.	4072	Jimmy Jesus Benavente Vela
3.	4035	Hugo Jaime Mendoza Calapuja	22.	4054	Georgina Estela Pauca Rodriguez	41.	4073	Nancy Rivas Parra
4.	4036	Jean Carlo Chavez Mamani	23.	4055	Domingo Godofredo Dueñas Ramos	42.	4074	Maria Elena Endara Gonzales
5.	4037	Nandy Lizbeth Davila Avila	24.	4056	Ayme Lisbet Diaz Martinez	43.	4075	Juan Pablo Abarca Ramirez
6.	4038	Romulo Ivan Diaz Durand	25.	4057	Jose Antonio Zavaleta Zapata	44.	4076	Ruth Miryam Cañazaca Paredes
7.	4039	Moises Alberto Lucero Martinez	26.	4058	Ana Kriss Perry Lanza	45.	4077	Estefania Loyola Quispe Mamani
8.	4040	Rodolfo Alejandro Chilon Tejada	27.	4059	Henry Alberto Ochoa Ticona	46.	4078	Fidencia Villa Sutta
9.	4041	Aracelly Ochoa Begazo	28.	4060	Miguel Angel Carpio Maquera	47.	4079	Karina Julisa Del Carpio Velazco
10.	4042	Carlos Salvador Chambilla Espinoza	29.	4061	Angelica Andrade Herrera	48.	4080	Mary Luz Peña Tellez
11.	4043	Leopoldo Holger Montes Caceres	30.	4062	Hilda Carol Chavez Rodriguez	49.	4081	Abraham Nicolas Apaza Chilo
12.	4044	Edgard Guillermo Salgado Paredes	31.	4063	Milton Erick Tito Tarqui	50.	4082	Luis Miguel Curasi Cornejo
13.	4045	María Teresa Palomino Ochoa	32.	4064	Carmela Teresa Machaca Chambi	51.	4083	Omar Cardenas Chara
14.	4046	Cesar Augusto Acho Cora	33.	4065	Luis Alfredo Zegarrra Feliciano	52.	4084	Abel Edgard Sancho Anahua
15.	4047	Rosa Yaneth Aguilar Mengoa	34.	4066	Maria Del Carmen Quispe Quispe	53.	4085	Veronica Lourdes Saire Pilco
16.	4048	Lily Amparo Aguayo Salazar	35.	4067	Giovanna Tone Gomez	54.	4086	Luisa Judith Amanqui Quispe
17.	4049	Rolando Ortiz Laura	36.	4068	Luzmarina Delgado Condori	55.	4087	Alexis Ariel Arias Astete
18.	4050	Enrique Alberto Gonzales Linares	37.	4069	Nestor Prieto Rojas	56.	4088	Roxana Castillo Macedo
19.	4051	Marisol Quispe Olivera	38.	4070	Handy Jaime Chalco Cornejo	57.	4089	Miguel Angel Paredes Canasa
						58.	4090	Edgar Jesus Zegarrra Obando



Nuestras Condolencias

Expresamos nuestras más sentidas condolencias a los familiares de los colegas:

- CPC César Llerena Neira, por el sensible fallecimiento de su señora madre ELSA NEIRA Vda. DE LLERENA, acaecido el 23 de marzo 2009.
- CPC Petter Gamarra Molina, por el sensible fallecimiento de su señora madre ALEJANDRINA MOLINA DE GAMARRA, acaecido el 28 de marzo del 2009.
- CPC Ania Ríos Romero, por el sensible fallecimiento de su señor padre GERMÁN RIOS TALAVERA, acaecido el 20 de abril 2009.
- CPC Mario Ángel Alatrística López, por el sensible fallecimiento de su señor padre CESAR AUGUSTO ALATRISTALÓPEZ.

Arequipa, abril del 2009.

CONSEJO DIRECTIVO

GRAN INAUGURACIÓN CAMPEONATO INTERNO 2009

SÁBADO 16 DE MAYO DEL 2009

Lugar: Club Social del Contador Público - Sachaca

DISCIPLINAS

- | | | |
|---|--|--|
| ◊ Fútbol varones (libre y mayores de 38 años) | ◊ Voleibol damas y varones (libre) | ◊ Natación (damas libre, varones libre y varones mayores de 38 años) |
| ◊ Fulbito varones (seniors, mayores y libre) | ◊ Voleibol Mixto (libre) | ◊ Frontón (damas o varones libre y varones mayores de 38 años) |
| ◊ Fulbito damas (libre) | ◊ Ajedrez damas o varones (libre) | ◊ Tenis de mesa (damas o varones libre) |
| ◊ Básquetbol damas y varones (libre) | ◊ Atletismo (varones y damas libre y varones mayores de 38 años) | ◊ Tenis de campo (libre) |

PROGRAMA

- 11:15 a.m. Concentración de atletas en el local del Colegio, Sánchez Trujillo 201 Urb. La Perla.
11:45 a.m. Control médico a los atletas participantes en la maratón.
12:15 p.m. Traslado de la antorcha olímpica por las principales calles del centro de la ciudad hasta el complejo del Club Social del Contador Público sito en Sachaca.
13:30 p.m. Emplazamiento de los equipos participantes en el campo deportivo.
13:45 p.m. Encendido del pebetero a cargo de destacados deportistas miembros de la Orden.
13:50 p.m. - Izamiento del Pabellón Nacional, Bandera de Arequipa y Bandera del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa.
- Himno Nacional.
- Palabras de bienvenida a cargo del Director de Actividades Deportivas y Culturales del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa señor CPCC Juan Barrantes Jaen.
- Juramentación de deportistas a cargo del señor CPCC Rony Salinas Aronés.
- Inauguración del Campeonato Interno 2009 a cargo del señor Decano CPCC Rohel Sánchez Sánchez.
- Invitación a las madrinas a integrarse a sus delegaciones en el campo deportivo.
- Desfile de honor de los equipos participantes.
14:45 p.m. Inicio del torneo relámpago en las disciplinas de fulbito varones y voleibol damas.
16:30 p.m. Ceremonia de premiación y reconocimiento a los deportistas que participaron en los Juegos Deportivos CONREDE 2008 representando al Colegio de Contadores Públicos de Arequipa y que lograron obtener el Subcampeonato en la clasificación general.

Notas:

- Las inscripciones de los equipos están abiertas en la secretaria del colegio hasta el martes 12 de mayo del 2009 (presentar una carta indicando el nombre del equipo y acreditar a sus dos delegados).
- El pago de derechos de inscripción es hasta el día viernes 22 hasta las 8.00 p.m. (antes del inicio de la 1ra fecha).
- La inscripción y presentación de listas de deportistas es hasta el jueves 21 de mayo.
- Mayores informes en la secretaria del Colegio.

SE AMPLIA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN PROFESIONAL EXTRAORDINARIA POR 30 DÍAS

La Junta de Decanos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú, en Asamblea General Extraordinaria realizada en la ciudad de Lima el 30 de abril del 2009, aprobó el Reglamento de la Certificación y Recertificación del Contador Público, y en su primera disposición transitoria se dispone:

"Primera. Por excepción, se otorgará la Certificación Profesional a través del Proceso de Certificación Profesional Extraordinaria, mediante un periodo adicional de 30 días contados a partir de la entrada en vigencia del presente reglamento (05 de mayo del 2009)".

Para obtener los requisitos, Información del Fórum sobre Certificación (asistencia requisito obligatorio), y descargar los Formatos de Certificación, ingresar a nuestro sitio web <http://www.ccpaqp.org.pe>.

Arequipa, 05 de mayo del 2009.

Dirección de Certificación Profesional

ACTIVIDADES MARZO - ABRIL 2009

Actividades Académicas



Curso gratuito de "Informática Básica", para colegiados hábiles mayores de 50 años de edad, realizado el 02 de marzo del 2009.



Seminario Taller "COSTOS Y PRESUPUESTOS. Herramienta Indispensable para la Toma de Decisiones Gerenciales con Aplicación del Nuevo Plan Contable General Empresarial". Expositor CPCC Eusebio Arapa Mendoza, realizado del 02 al 07 de marzo del 2009.



Seminario: "Jornadas Contables Tributarias, Impuesto a la Renta y Cierre Contable 2008 y 2009". Expositor: Dr. Isaías Vera Paredes (Lima), realizado el 04 y 05 de marzo del 2009.



Programa de Capacitación Profesional Contable Tributario 2009, organizado por el Colegio de Contadores Públicos de Arequipa y realizado, en el Instituto Superior Honorio Delgado Espinoza, a cargo de destacados expositores, del 25 al 31 de marzo del 2009.



Seminario: "Los Clasificadores Presupuestarios y el Nuevo Plan Contable Gubernamental". Expositor: CPCC Teodosio Serruto Huanca, realizado el 20 y 21 de abril del 2009.



Ciclo de Conferencias Contabilidad y Desarrollo, "Declaración Jurada Impuesto a la Renta de Tercera Categoría Ejercicio Gravable 2008". Expositor: CPCC Oswaldo Barrera Benavides, realizado el 11 y 18 de marzo del 2009.



Conferencia: "Sistema Nacional de Control y Contraloría General de la República". Expositor: CPC Milton Yoplack Arana, Jefe de la Oficina Regional de Control Arequipa de la Contraloría General de la República, realizado el 18 de marzo del 2009.



Ciclo de Conferencias Contabilidad y Desarrollo, "Aspectos Tributarios para Mypes". Expositora: Abog. Fabiola Rodríguez, realizado el 01 de abril del 2009.



Clausura del curso gratuito de "Informática Básica", para colegiados hábiles mayores de 50 años de edad, concluido satisfactoriamente el 16 de abril del 2009.



Curso Taller "PDT: Casos Integrales y su Implicancia Tributaria, Laboral y Contable", Expositor CPC Julio Torres Silva, realizado el 13, 14 y 15 de abril del 2009.



Seminario Taller: "Nuevo Plan Contable General Empresarial. Concordante con las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF's". Expositor: CPCC Nicolás Canevaro Bocanegra (Lima), realizado el 24 y 25 de abril del 2009.



Transferencia de Cargos CONREDE 2009



El 12 de marzo del 2009, se llevó a cabo la transferencia de cargos del Consejo Regional de Decanos de los Colegios Profesionales de Arequipa en nuestro local institucional.

Día Internacional de la Mujer



Forum Panel "Contribución de la Contadora Pública Colegiada en el Desarrollo Empresarial: Perspectivas". Expositoras: CPCC Milagros Lazo Bezold y CPCC Rosario Velarde Ortiz. Panelistas: CPC Sandra Gonzales Valencia, CPCC Luz Zea Arroyo y Psic. Daniza Galarza Delgado, llevado a cabo el viernes 6 de marzo del 2009.

Incorporación de Nuevos Miembros



Primera Colegiatura del 2009, realizado el 20 de marzo del 2009, presidido por el Consejo Directivo, el mismo que dio una calurosa bienvenida a nuestros 58 nuevos colegas. ¡Felicitaciones!



COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS DE AREQUIPA

Auspicia:



UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE SANTA MARÍA

PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL EN:

GESTIÓN TRIBUTARIA

INICIO Lunes 25 de mayo del 2009

DURACIÓN 200 horas lectivas de clases, de mayo a noviembre del 2009.

FRECUENCIA Y HORARIO Lunes y Miércoles de 6:30 a 9:30 p.m.

INVERSIÓN

Pago Contado	S/. 1,300.00
Pago Fraccionado en 4 cuotas	S/. 1,500.00
- Cuota Inicial	S/. 375.00
- Pagos mensuales en 3 cuotas	S/. 375.00

FINANZAS EMPRESARIALES

INICIO Martes 26 de mayo del 2009

DURACIÓN 200 horas lectivas de clases, de mayo a noviembre del 2009.

FRECUENCIA Y HORARIO Martes y Jueves de 6:30 a 9:30 p.m.

INVERSIÓN

Pago Contado	S/. 1,300.00
Pago Fraccionado en 4 cuotas	S/. 1,500.00
- Cuota Inicial	S/. 375.00
- Pagos mensuales en 3 cuotas	S/. 375.00

AUDITORIA Gubernamental, Financiera y Tributaria

INICIO Viernes 29 de mayo del 2009

DURACIÓN 200 horas lectivas de clases, de mayo a noviembre del 2009.

FRECUENCIA Y HORARIO Viernes de 6:30 a 9:30 p.m.
Sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. y de 3:00 a 6:30 p.m.

INVERSIÓN

Pago Contado	S/. 1,300.00
Pago Fraccionado en 4 cuotas	S/. 1,500.00
- Cuota Inicial	S/. 375.00
- Pagos mensuales en 3 cuotas	S/. 375.00

Co Organizador:



GESTIÓN DE EMPRESAS MINERAS

INICIO Viernes 05 junio del 2009

DURACIÓN 224 horas cronológicas, equivalente a 285 horas académicas, 5 meses y 12 días.

FRECUENCIA Y HORARIO Sábados de 9:00 a 1.00 p.m. y de 3:00 a 7:00 p.m.
Domingos de 9:00 a.m. a 1.00 p.m.

INVERSIÓN

Pago Contado	S/. 3,200.00
Pago Fraccionado en 4 cuotas	S/. 3,600.00
- Cuota Inicial	S/. 800.00
- Pagos mensuales en 4 cuotas	S/. 700.00

Certificación Con el respaldo académico de la Universidad Católica de Santa María.

Plana Docente Plana docente: reconocidos expositores de alto nivel académico y amplia experiencia profesional que laboran en el quehacer empresarial nacional y local.

**Vacantes
Limitadas**

Inscripción y recepción de documentos hasta el 23 de mayo del 2009

"Válido para la Certificación y Recertificación Profesional"

MAYOR INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES

Oficina de la Dirección de Educación y Desarrollo Profesional. Sánchez Trujillo 201, Urb. La Perla, Cercado
Teléfonos: 215015-285530-231385. Email: desarrollo@ccpaqp.org.pe. Web Site: www.ccpaqp.org.pe