

# ILLUSTRO

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CONTABLE, FINANZAS Y GESTIÓN



AREQUIPA 2015

ILLUSTRO

Revista de Investigación Contable, Finanzas y Gestión

**Director:**

Pedro Choque Ticona. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

**Editor Asistente:**

Geraldine Farfán Caballero. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

**Comité Editorial:**

Jorge Angulo Paulet. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Jorge Benavides Shialer. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

Fredy Leiva Flores. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

**Comité de Revisores:**

Diego Arias Padilla. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Lourdes Paz de Lazo. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Juan Pablo Manrique Málaga. Universidad Gabriela Mistral, Santiago, Chile.

Helio Ramírez Echeverry. Universidad Libre, Bogotá, Colombia.

Freddy Begazo Zegarra. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

César Manrique Velazco. Edpyme Raíz, S.A., Lima, Perú.

Alba Robles González. Universidad Santo Tomás, Tunja, Colombia.

Eithel Manrique Linares. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

Oscar Díaz Becerra. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Christian Farfán Caballero. Universidad Juan Pablo II, San José, Costa Rica.

**Traducción:**

Ana Lucía Núñez Cohello

**Diagramación:**

José Luis Vizcarra Ojeda

Cristofer Jason Vizcarra Ojeda

**Carátula:**

Omar Suri



© Universidad Católica San Pablo

Urb. Campaña Paisajista s/ n Quinta Vivanco, Cercado, Arequipa – Perú.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2009-05536

ISSN 2311 – 4126

Impreso en ADRUS D&L Editores S.A.C.

Calle San José 311 Of. 314, Cercado, Arequipa – Perú.

Las opiniones libremente vertidas por los autores de los artículos no constituyen orientaciones oficiales de la Universidad Católica San Pablo y son enteramente responsabilidad de ellos.

## SUMARIO

### ARTÍCULOS

EL LIDERAZGO HUMANISTA ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES .....	7
--	---

*Mario Aguilar Camacho y Edwin Alonso Niño*

DE LA ESTIMACIÓN DEL VALOR ESPERADO DE LA DURACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO CONFORMADOS POR ACTIVIDADES INDEPENDIENTES DE REALIZACIÓN SIMULTÁNEA EN PROYECTOS Y SU RIESGO.....	21
--	----

*Ronal Arela Bobadilla*

IMPACTO SOCIOCULTURAL DE LA ACTIVIDAD MERCADOLÓGICA EN EL SER HUMANO Y LA SOCIEDAD.....	37
---	----

*Ricardo Arturo Valdez Cornejo*

EL SELLO “HECHO EN PERÚ” EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE DETERGENTES Y CONSERVAS DE PESCADO POR LOS CONSUMIDORES DEL CERCADO DE AREQUIPA..	49
--	----

*Ximena Dongo Gárate y Michelle Segales Valdivia*

EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.....	65
---------------------------------------	----

*Iván Frías Lizama*

### RESEÑAS

HACIA UNA MEJOR GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES EN EL PERÚ .....	83
---	----

*Hortencia Hinojosa Pérez*

INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES.....	87
-------------------------------------	----



## ARTÍCULOS



## EL LIDERAZGO HUMANISTA ÉTICO EN LAS ORGANIZACIONES

## THE HUMANIST ETHICAL LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONS

*Mario Jesús Aguilar Camacho<sup>1</sup> y Edwin Hernando Alonso Niño<sup>2</sup>*

Universidad de Guanajuato, Guanajuato, México<sup>1</sup>

Universidad Santo Tomás, Tunja, Colombia<sup>2</sup>

### **Resumen:**

Este trabajo de investigación se replantea el papel protagónico que le corresponde asumir a los líderes y sus seguidores para lograr un desempeño exitoso de las organizaciones actuales. La idea se genera una vez que han sido sometidos a fuerte valoración crítica y a ser considerados como agotados y rebasados algunos de los enfoques y modelos de liderazgo cimentados en teorías idealistas, empiristas, vitalistas, materialistas, conductistas, individualistas. Las conclusiones de arriba evidencian la necesidad de gestionar en las organizaciones un liderazgo transformador y humanista, sustentado en una filosofía realista, orientada sobre principios éticos, valores y competencias; en pocas palabras, un retorno al modelo de liderazgo “político” similar al de los griegos: al servicio de la comunidad, la polis.

**Palabras clave:** Ética humanista, filosofía organizacional, nuevo liderazgo.

### **Summary:**

This work of investigation rethinks the leading paper that corresponds to him to assume the leaders and his followers to achieve a successful performance of the current organizations. The idea is generated as soon as they have been submitted to strong critical valuation and for being considered like exhausted and exceeded some of the approaches and models of leadership established in idealistic theories, empirists, vitalists, materialistics, behaviorists,

individualistics. The conclusions gotten, demonstrate the need to manage organizations with a transforming and humanist leadership, sustained in a realistic philosophy, orientated by the ethical beginning, values and competitions; in simple terms, a return to the model of “political” leadership similar to the one of the Greeks: to the service of the community, the polis.

**Keywords:** Humanist Ethics, organizational philosophy, new leadership.

## Introducción

El mundo ha cambiado profundamente, sus efectos se aprecian cada momento y en todas partes. Se evidencian cuestiones impensables hasta avanzados tres cuartos del siglo XX: la contribución de las nuevas tecnologías en todos los campos del saber, lo imprescindible de internet, el auge de los medios de comunicación, lo irreversible de las redes sociales, la valiosa herramienta de las grandes bases de datos, el advenimiento de mercados emergentes, una amplia profesionalización del empleo, la coparticipación virtual, la responsabilidad social empresarial en temas ecológicos y de sustentabilidad, etc. Ante este escenario flota en el aire la interrogante ¿Son válidas y efectivas las prácticas corporativas y de gobierno de las organizaciones en el mundo actual? La necesidad nos indica que para ser competitivos se requiere innovar, y esto urge a desechar viejos modelos gerenciales y demoler muchos de los arcaicos principios de la tradicional ciencia de la dirección de empresas y de la toma de decisiones, el liderazgo.

Se atribuye a Nicolás Maquiavelo la frase “El fin justifica los medios”, fundamento

de la razón de Estado, la cual representa la pretendida justificación que emplean algunos gobernantes o dirigentes –que en transferencia de ideas al contexto actual se puede decir que son los actuales líderes, ya sea en instituciones públicas, bien en empresas u organizaciones privadas– que en sus decisiones han de estar por encima de la ética, la moral o el derecho, para llevar a cabo sus planes y conseguir sus objetivos.

Esta proposición ha sido patrocinada por los defensores de la denominada doctrina de la conducta utilitarista y eficientista del Bien Superior, soportada sobre la idea de que el todo es mayor que la parte, por lo cual, en las organizaciones el dirigente debe a toda costa alcanzar las metas corporativas, sin escatimar medios éticos, morales o apegados a derecho. Dicha cosmovisión se enfrenta a la concepción Humanista, de corte aristotélico tomista, que se construye sobre el argumento lógico de que el árbol bueno da frutos buenos y el árbol malo da frutos malos, por lo tanto el “fin no justifica los medios”; y el fin es el bien común en la organización.

Es evidente que la globalización ha transmutado los antiguos órdenes económicos,



sociales, políticos y culturales; por lo cual resulta imprescindible hacer ajustes a las instituciones y organizaciones; y a esta situación no escapa la tarea directiva empresarial. Destaca el hecho de que el sistema empresarial fue trazado para enfrentar y resolver problemáticas particulares en su tiempo, y que no necesariamente se adaptan a la realidad de hoy; ahora se requieren respuestas efectivas, actualizando las actitudes, procesos, actividades y estructuras de las organizaciones a las nuevas condiciones de mercado, surgidas en los escenarios regionales e internacionales, en los que la competencia es tan feroz y mutante, que resulta muchas veces confuso tomar decisiones que sean de algún modo provechosas o ventajosas para las corporaciones. En esta dirección, el mundo globalizado parece haber perdido sus valores, y la generalidad se ha dejado dominar por el consumismo, el hedonismo y el individualismo egoísta. En el mundo de los negocios, despuntan casos como el de Enron, WorldCom o Parmalat, por citar muestras del precipicio antiético en el actual ámbito empresarial.

Retomando tema, en las organizaciones, sobre todo en las empresariales, la clave para sobrevivir es adaptarse con sus debilidades y competencias –capacidades, habilidades y recursos– al entorno, que presenta oportunidades y amenazas. Sobreviven las empresas –como en la selección natural de Darwin–, no las especies más fuertes, sino aquellas que se adaptan mejor; y para eso se requiere de una acertada toma de decisiones (Ruíz, 2013).

En esa dirección apunta Ruiz, (2013), pues si acudimos a la lista de las 25 empresas

más grandes de Estados Unidos, que publica la revista *Fortune* desde 1955. ¿Cuántas empresas de las 25 más grandes en 1955, permanecen en 2012? La respuesta es sólo cinco, y una es General Electric, que ocupa la posición ocho, demostrando que esta organización ha sabido adaptarse al entorno. Otras dos empresas que no estaban en 1955, pero ahora sí figuran Walmart, fundada en 1962, con el lugar número 2, y Apple, fundada en 1976, en la posición 7. Por ello, ambas son ejemplo de una buena adaptación al mercado. En ese sentido, nosotros pensamos que el denominador común y la clave de una buena estrategia de negocios es: la toma de decisiones, el liderazgo para la adaptación.

Hay una notable diferencia entre el líder y el iluso: el soñador iluso es una persona capaz de plantearse grandes ideas, pero incapaz de hacerlas reales, de concretizarlas, de plasmarlas en la realidad. En cambio el líder es magnánimo, conjuga grandes sueños con grandes realizaciones, tiene la mirada puesta lejos y al mismo tiempo en el objetivo concreto. Es bien sabido que un auténtico dirigente o guía inspira confianza porque hace las cosas bien, consume sus cometidos, honra su palabra comprometida, cumple sus promesas, orienta el rumbo y sostiene los ánimos de los integrantes de la organización, sobre todo en los tiempos nebulosos. Esa forma de ser del líder se le conoce como profesionalismo, que consiste en saber y hacer bien las cosas, ser pertinente, creativo; capaz de avizorar el futuro, elegir y aplicar los medios para conseguir las metas y fines de la organización. También está el dirigente que no tiene miramientos en conseguir lo que desea empleando medios de cualquier naturaleza.

Así, en el mundo de los negocios, en estos tiempos nadie puede negar el papel protagónico que desempeñan los líderes como guías de las organizaciones para obtener productividad y competitividad, las cuales deriven consecuentemente en la permanencia y el éxito de la empresa. El dilema está en qué tipo de líder ser o en identificar a quién se debe seguir; pero, principalmente se afronta la disyuntiva: ¿conseguir el éxito económico de la empresa, a como dé lugar, o bien, lograr las metas en conjunto para el bien común de la organización y sus *stakeholders*? El liderazgo actual corre entre dos polos de conducta: amoral o ética.

Este artículo pretende realizar una delimitación de los conceptos liderazgo y ética –sin pretender, en tan poco espacio, agotar el tema–, resaltando la importancia de ambos términos en el mundo de las organizaciones, enfocado principalmente al ámbito empresarial; se estudia la relación existente entre ambos conceptos, es decir, el liderazgo ético como tal. Se enfoca a contrastar dos modelos de liderazgo y su efectividad en las organizaciones de la actualidad: el de corte maquiaveliano, en el que prevalece la divisa de alcanzar el éxito a toda costa, y el humanista del bien común. Para ello se argumentará, entre otras cuestiones, la forma en que debería ejercerse el liderazgo ético, las características y virtudes preponderantes que caracterizan a un líder de este perfil, así como las amenazas a las que éste se enfrenta en su reto de fomentar un liderazgo centrado en las personas, acorde a las exigencias del siglo XXI.

### El liderazgo

La toma de decisiones es una tarea básica del directivo de la organización. Al sistematizar

la forma en que se toman las decisiones en el contexto adecuado, se puede asegurar que cada decisión sea la mejor posible. Sobre el tema del liderazgo es abundante la literatura existente; todo ello, en función de que son los líderes quienes conducen, cohesionan y activan a la fuerza de trabajo al logro de propósitos compartidos en las organizaciones; por lo mismo, también se constituyen en factores determinantes e impulsores de los procesos de cambio en los ámbitos económicos, políticos y sociales que históricamente se han generado en la historia de la humanidad.

Leonard White (1964) manifiesta

El arte de la administración ha sido una de las posesiones esenciales del hombre. La construcción de las pirámides fue una proeza administrativa de primer orden tanto como una realización técnica notable. La administración de los negocios del Imperio Romano, con los medios de que entonces se disponía, fue una gigantesca tarea bien ejecutada durante siglos. Organizar el Estado nacional sobre el feudalismo de la Edad Media y crear ejércitos disciplinados, de muchedumbres indisciplinadas, de caballeros cubiertos con armaduras, fueron hazañas administrativas tanto como políticas, a pesar de las grandes diferencias, en cultura y tecnología. El proceso de la administración, a través de los siglos, fue intrínsecamente el mismo que ahora hace posibles grandes empresas de negocios, sistemas continentales de gobierno y los comienzos de un orden universal. (p. 38)

Simon, Smithburg y Thompson (1956), iniciaron su obra clásica *Administración Pública*, con el siguiente párrafo:

Cuando dos hombres se ayudan mutuamente a mover una piedra que ninguno de los dos puede mover por sí solo, han aparecido los rudimentos de la administración. Este acto tan simple tiene dos características esenciales de la compleja maraña que se llama administración. Existe un propósito: mover la piedra, y hay una acción conjunta: varias personas combinan su fuerza para hacer algo que ninguna de ellas podría hacer por sí sola. En su sentido más amplio, "Administración" puede definirse como las actividades de grupos que cooperan para alcanzar determinados objetivos. (p. 89)

Del análisis del párrafo anterior se infiere que el ejercicio del liderazgo se remonta prácticamente a los orígenes de la humanidad, desde que el hombre comienza a convivir en grupos, y se hizo necesaria la presencia de un guía o líder para organizar las diferentes actividades en la búsqueda de la satisfacción de necesidades colectivas. Existen documentos que evidencian que los sumerios, cinco mil años antes de Cristo, practicaban el liderazgo organizacional; de igual manera ocurre en las civilizaciones: Griega, Egipcia, China, así como en Macedonia, Babilonia y posteriormente en la Edad Media (Murati & Pozo, 2013).

Reforzando el postulado anterior, Duguit (1926) –ver también a Ríos (1975)– dijo que: "No hay ninguna distinción entre el poder ejercido por un jefe de horda y el jefe de gobierno moderno. Es una cuestión de grado, pero no de naturaleza. Se parte del postulado de que en todo agregado humano, de carácter estable y organizado, llámese en la antigüedad familia, tribu, gens, municipio, existía el poder –ya sea del *pater familiae*, del jefe o de quien encabezaba la organización–" (p. 20).

En esta orientación, los dirigentes o líderes de las actuales organizaciones, que representan a una comunidad que tiende a satisfacer finalidades muy amplias y variadas, tienen que estar dotados forzosamente del poder de dirección, de mando. Georges Burdeau (1981) sostiene que el carácter político es inherente a todo acto, hecho o situación que ponga de manifiesto la existencia, en un grupo humano, de relaciones de autoridad y de obediencia establecidas con el propósito de alcanzar un fin común. Ríos (1975), afirma que lo político se concibe como una realidad circular, en cuyo centro geométrico –centro de interés– se encuentra el Poder o facultad de mando; una situación, por tanto, de jerarquía.

Es reconocido que fue a partir de la revolución Industrial, iniciada durante el siglo XVIII en Inglaterra, cuando la práctica y estudio del liderazgo comienza a tomar mayor relevancia en las organizaciones –con la sustitución de los talleres y la aparición de las fábricas–, hasta convertirse en un tema de estudio tanto en centros de investigación especializados, como en universidades, organizaciones, por su posición determinante en el cometido de las empresas contemporáneas.

Los estudios sobre la administración pública se inician en el siglo XIX, a pesar de que la administración es la parte más visible del Gobierno y es tan vieja como el gobierno mismo. Con anterioridad los teólogos, filósofos y juristas se habían preocupado por otros aspectos estatales, muy interesantes desde luego como la Constitución, la soberanía, el poder público, las prerrogativas regias, los sistemas de gobierno, las relaciones entre el monarca y el pueblo; los privilegios

de que gozaban unos cuantos frente a la aguda pobreza de las masas populares; el antagonismo entre el poder espiritual y el secular, etc. Pero no paraban mientes en la administración, esto es, en la organización, métodos y sistemas que empleaban los gobernantes en su cometido -si es que los había- ni examinaban si la administración era o no eficiente. (Wilson, 1887, citado por Ríos, 1975, p. 364)

Henri Fayol, contemporáneo de Federico Winslow Taylor, publicó su obra más conocida *Administración Industrial y General* en el año 1916, y *El despertar del Espíritu Público*, posteriormente; en las cuales explica que en las empresas industriales se encuentran características que son comunes a cualesquiera otras, de donde se desprenden diversos principios de organización y que a su juicio, es preciso trasladarlos al ámbito de la empresa por antonomasia: el Estado. El fundador del Centro de Estudios Administrativos de París, destacó que:

Hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera sin inquietarse por saber si hay leyes que rigen la materia. La ausencia de doctrinas deja libre curso a todas las fantasías, hay que introducir el método experimental: decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Sacar reglas. (Fayol, citado en Ríos, 1975, pág. 369)

### El liderazgo de maquiavelo

En sus obras, Nicolás Maquiavelo se preocupó de ofrecer un perfil de lo que él consideraba como el ideal del estadista. Expuso

sus conclusiones sobre los modos esenciales de obtener, conservar e incluso perder el poder: por la llamada *virtú* (energía, empuje, resolución, talento, valor indómito y feroz, y por las propias armas), o por la fortuna (y las armas de otro); o por perfidia, o gracias al favor prestado por sus conciudadanos. También llega a concebir a la fortuna (azar), como la coyuntura individual o social que lleva al monarca a consolidar el poder. Pero, primordialmente en *El Príncipe*, personifica el poder soberano en el gobernante, cuyas cualidades deben ser expresión de la *virtú* (expresión que trastocó el concepto de la virtud) (Maquiavelo, 1983). En la anterior concepción, la *virtú* es una técnica; una conducta tecnificada y calculadora para adquirir, conservar y expandir el poder político. Asegura el florentino que si el príncipe, en un principado nuevo o adquirido, sigue las reglas del cálculo político, logrará mantener el poder. Para Maquiavelo el poder político, al cual considera como una técnica, está “más allá del bien y del mal”, es amoral (que no inmoral de necesidad, sino contingente, según las necesidades del líder) (Del Aguila, 1999).

Sobre esta temática, Passerin D'Entrèves (1970) comenta:

No existe en Maquiavelo ni, consecuentemente, en el “maquiavelismo” más reglas para el ejercicio del poder soberano que el poder soberano mismo. Es decir, el poder tiene su propia lógica como si se tratara de un mecanismo con sus resortes internos de funcionamiento. Maquiavelo pone el de conveniencia. Resultando así que el poder político no busca la justicia social, ni la verdad sobre el hombre, sino tan sólo la utilidad para adquirir y conservar el poder. El poder político, de

acuerdo al método de Maquiavelo, no busca modelos ideales sino aquello que hoy en día se denomina *real politik*, es decir, el nudo hecho político que se presenta como “dato” (lo dado). Baste con leer el famoso Capítulo XV de su opúsculo. (p. 245)

Dice Jordi López (2009), que Maquiavelo no tenía ninguna duda sobre qué era liderar. Para él, desde la perspectiva del siglo XVI, ser un buen líder significaba tener astucia, ser pragmático, poseer inteligencia, tener encanto personal y ser despiadado. Si en el texto de su obra *El Príncipe*, la palabra príncipe es sustituida por líder, con esto se tiene un buen libro sobre liderazgo (según Maquiavelo). En sus reflexiones, el florentino se acerca al tema del liderazgo en la esfera política y posteriormente la reflexión fue trasladada al campo de las organizaciones. Maquiavelo abre una primera teoría sobre el liderazgo cuya vigencia abarca el período del siglo XVI hasta 1940 aproximadamente, en un primer momento, aunque vuelva a tener cierto realce en los últimos años. El pensamiento de Maquiavelo era profundamente pesimista, consideraba al ser humano malo por naturaleza; es decir, él pensaba que las personas sólo se movían por intereses individuales, y por ello los líderes sólo buscaban su propio beneficio. Maquiavelo propone metafóricamente un líder camaleónico, adaptativo “cambiar según soplen los vientos”. El pensamiento de Maquiavelo sienta las primeras bases de la teoría del liderazgo basado en las capacidades o características personales inherentes a los líderes.

### El humanismo de los griegos

“Quien no conoce su pasado está condenado a repetirlo”, esta frase cuya autoría se

atribuye a diferentes personajes –Homero, Marco Tulio, Cicerón, Napoleón–, ha llegado a convertirse en un adagio popular, el cual aparece escrito en el antiguo campo de concentración de Auschwitz, Polonia, pues en este lugar se rememora uno de los episodios más dolorosos y conocidos de la historia de la humanidad que no deben repetirse, el holocausto judío.

En un sentido positivo, el pasado sí debe repetirse; así se evoca y añora a los griegos clásicos, quienes abogaban por una educación liberal dirigida a la enseñanza de crear al ciudadano modelo y al hombre libre. De una u otra forma, el mundo occidental refiere la continuación y síntesis de las civilizaciones de Grecia y Roma clásicas. Esta última, conquistadora por la fuerza de la primera; la primera dominante de la segunda por el espíritu y la cultura. Se aseguraba que un griego no es griego por raza, sino por espíritu, por el conocimiento que tiene de su cultura (Marrou, 2000). Por antonomasia, es innegable la huella perenne del realismo humanista de Aristóteles sobre filósofos moralistas como Kant, Scheler, Hartmann. En el tema del liderazgo, el estagirita se deja sentir sobre el enfoque ético de Lussier y Achua (2003); es visible su influencia sobre la percepción y postura del liderazgo de Álvarez y colaboradores (2002). Tampoco se puede soslayar la marcada influencia del pensamiento aristotélico sobre la concepción del liderazgo ético postulada por Etkin (2005), al igual que su incidencia en la teórica del líder diseñada por Soto y Cárdenas (2007), así como en algunos otros con posturas éticas materialistas e idealistas como la de Mendoza y Mendoza (2008). Es decir que varios autores contemporáneos, siguen

la visión aristotélica, impregnada de un humanismo muy particular.

### **Liderazgo humanista en las organizaciones**

Diversas doctrinas económicas y de negocios sostienen que la empresa es una realidad puramente utilitaria y sustentan que su única finalidad consiste en obtener beneficios económicos para los empresarios. Dar como hecho consumado que la empresa es solamente utilitaria supone que las personas que prestan sus servicios en ella no son más que instrumentos y herramientas. Sostener que el único objetivo de la empresa es obtener rendimientos económicos, semejaría a aseverar la validez universal del postulado de Hobbes de que “el hombre es el lobo del hombre”.

En el mundo actual, en el que la sociedad ha perdido en gran medida sus valores, dichas teorías parecen no ser suficientes, siendo esencial que el concepto de liderazgo sea replanteado por líderes y organizaciones, incorporando la dimensión ética en su actuar.

El liderazgo ético presenta innovadoras alternativas, que se alejan de la máxima maquiavélica de que “el fin justifica los medios”, y propone al empresario y al directivo incursionar en esta fórmula de liderazgo con la cual se pretende el respeto a la dignidad del personal, y su consideración para innovar en la mejora de procesos y tareas que benefician a la empresa y permitan establecer buenas prácticas de gobierno corporativo, con las cuales, a su vez, se fomente un óptimo clima laboral en el que permeen los axiomas incluyentes

y participativos de ganar, ganar, así como el de “la unión hace la fuerza”.

Para quien niegue que la empresa contenga filosofía, baste leer cualquier manual para la elaboración de un Plan de Negocios. La apertura comercial, el desarrollo tecnológico, la alta competitividad entre los productos y servicios, ha mostrado la necesidad imperativa de contar con tres herramientas clave para el éxito de las organizaciones que son “Filosofía”, “Visión” y “Misión” de la empresa, para poder establecer sus objetivos y metas.

Al respecto, refiere Oppenheimer (1998):

Una encuesta realizada en 17 países de América Latina, llegó a la conclusión de que el primer rasgo característico que sobresa de la cultura latinoamericana lo conforman los bajos niveles de confianza interpersonal. La encuesta reveló que un 78% de los latinoamericanos desconfían del prójimo en una proporción mayor que en Estados Unidos y Europa, y con altos costos, pues los inversionistas intentan canalizar sus inversiones y, cuando lo hacen, toman precauciones legales extraordinarias. Como las empresas deben gastar en publicidad, estos costos se pasan a los consumidores no solo en términos de precios sino en ambientes culturales denominados por las exigencias de la mercadotecnia. Un bombardeo de spots publicitarios, muchas veces de pocos segundos de duración, pero con mayor frecuencia. (p. 145)

Francis Fukuyama (1995) indicó que en la actualidad ya no es posible divorciar la vida cultural de la económica. En una era en la que el capital social puede resultar tan



importante como el capital físico, solo aquellas sociedades con alto grado de confianza social podrán ser capaces de crear las organizaciones flexibles y multinacionales que están siendo necesarias para competir en el mundo moderno. Como señalan Kouzes y Posner (2005), cualquier persona por el hecho de serlo tiene la potencialidad de convertirse en líder, pues el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender. En el liderazgo humanista, el líder es pedagogo, educa a los demás, sobre todo con el ejemplo constante y diario. Él tiene el destino y el rumbo claros; siente pasión por su trabajo y está entregado a su trabajo, por lo mismo irradia y contagia su seguridad en lo que hace. Bennis y Nanus (2001), indican que otra cualidad es su capacidad para entusiasmar a la gente. El liderazgo humanista, además, procura dar sentido al trabajo de las personas en la empresa, y esto viene asociado con el cambio. De este modo, liderazgo e innovación son realidades que integran un binomio inseparable.

Finalmente, el líder humanista es humilde y se sabe prescindible, por ello prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle. Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar de este modo. Se refiere a que existen siete claves que identifican el ejercicio de un liderazgo humanista “siete ces”, que son: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

### **Liderazgo y empresa**

Dice el viejo adagio “renovarse o morir”, y este no es solo un pronunciamiento más, es una actitud que deben poner en práctica

no sólo las personas, sino todas las organizaciones. Por lo mismo, dicha referencia es válida en el mundo empresarial, ahora más que nunca, cuando la globalización ha tomado auge y observa cambios vertiginosos que obligan a buscar nuevas formas y alternativas de desarrollo para competir, y no solo sobrevivir en los mercados.

En ese orden de ideas, para las empresas –sin importar su tamaño, los recursos que posea, su mercado, industria o nivel de tecnificación– resulta indispensable la comprensión del “nuevo orden mundial”. No basta con sólo mejorar las viejas formas de operación y administración, es importante incorporar elementos de futuro que permitan un desarrollo sustentable, y un crecimiento de acuerdo a la nueva dinámica social: “innovar es la clave” (Jossey-Bass, 1998).

En el nuevo entorno de la mundialización, los clientes, los consumidores y las empresas buscan servicio, calidad y menor precio, y si en sus redes comerciales de distribución no encuentran lo anterior, entonces prescindirán de ellas. Al respecto, sobresale el papel que desempeña uno de los pilares de la organización: la “persona”, el elemento o capital humano. Este factor es considerado como el principal agente para incrementar la capacidad competitiva. Se trata de aportar ideas para que las organizaciones aprovechen las ventajas competitivas que ofrece este escenario mundial de los negocios.

En la Ciencia de la Administración, específicamente el área de Dirección, se atribuye a Chester Barnard (1968) ser el pionero en teorizar la relevancia de la ética para el liderazgo, en su obra *The Functions of*

*the Executive*, cuya primera edición es de 1938, donde sostiene que:

El liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica y otra ética, o de responsabilidad. Las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas (...). Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya. (p. 231)

Indican Mendoza y Mendoza (2008), que la gerencia de las personas y de las tareas incluye: coordinación, toma de decisiones, liderazgo, influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos. La situación actual de la economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las organizaciones están descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes deben cambiar hacia una práctica ética. A este respecto debe notarse que aunque en el campo de las actividades humanas y en organizaciones quizá el valor ético sea el más relevante como una observación integral atendiendo a la dignidad de la persona que nunca puede ser rebajada al rango de mero recurso o de inversión en capital. En la praxis es lógico que las decisiones humanas en tales contextos atiendan también a otros tipos de valor, que podrían más bien verse como condicionantes externas respecto a la consecución de los objetivos de valor humano.

Entre las características y los rasgos del liderazgo humanista se puede identificar

una respuesta ética porque las acciones y el comportamiento correcto (integridad) son la parte medular de las funciones desempeñadas, y el éxito de la organización se funda en los valores morales y en la responsabilidad social de sus líderes. Dice Welch (citado por McFarland, Senn & Childress, 1997), que es necesario vivir según nuestros valores, para potenciar todas las mentes y comprometerlas para triunfar en este entorno globalmente competitivo. Además, el autor anteriormente mencionado indica que las organizaciones no pueden competir con *empowerment* de alto desempeño sin desarrollar a través de un liderazgo ético, una cultura sana de valores para el éxito ampliamente compartidos por todos.

Conviene recapacitar, ya que el liderazgo es un asunto no sólo de poder, es también un asunto de autoridad. Quien no tiene autoridad reconocida por un equipo de trabajo podrá imponerse a base del miedo o de la necesidad de un empleo, pero no logrará resultados permanentes, y en cuanto voltee la espalda, se puede llevar desagradables sorpresas.

El líder ético debe tener una clara visión de futuro preservada por su optimismo, que integre a los miembros de su equipo, les inspire y les motive a luchar por unas metas fijadas que deberán ser alcanzadas empleando medios éticos. Dichos objetivos deberán ser concretos y específicos e implicarán a todas las partes de la organización, que buscarán, además de la prosperidad económica de la empresa, la consecución del bien común. De este modo, el líder deberá involucrarse elevando sus intereses por encima de su propia individualidad, en beneficio de la organización en su conjunto.



El líder ético deberá coordinar a su grupo, basando sus relaciones en la confianza. Es imprescindible que delegue en sus subordinados determinadas tareas y deposite su fe en ellos, pues este comportamiento incentivará el desarrollo personal y profesional de los empleados al sentirse dueños de su propio trabajo. Este *empowerment* hará que los subordinados se encuentren a gusto en la empresa y trabajen con entusiasmo, lo cual es esencial pues “nadie puede ser líder en soledad. Se necesita liderar gente y esa gente tiene que sentir esa sensibilidad humana porque se dirigen a seres humanos” (López & Díaz, 2006, p. 56).

La honradez, estrechamente relacionada con la integridad, antepone los principios morales a los beneficios personales de tipo económico derivados de actuaciones no éticas (Calzadilla, 2009).

El líder debe ser fiel con sus ideas y creencias y no cambiarlas en cuanto aparezcan los primeros obstáculos. La fortaleza está muy vinculada a la paciencia y a la perseverancia y es esencial en el liderazgo ético porque manifiesta la capacidad de los líderes de gobernarse a sí mismos: “Quien no se gobierna a sí mismo difícilmente lo hará con los demás” (Moreno, 2009, p. 134).

Un líder justo será un líder virtuoso. Si los subordinados observan que el líder da a cada uno lo que le corresponde sin dejarse llevar por favoritismos ganará en credibilidad. Por tanto, es posible afirmar que obrar con rectitud da reciedumbre al líder y lo hace confiable ante los demás (Calzadilla, 2009).

Pérez (1998) expresa:

Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece y del aprendizaje profesional que le proporciona, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un estratega sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los subordinados a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder. (p. 74)

Hay mucha gente que logra ir de triunfo en triunfo hasta la derrota final, porque no aprendió lo más importante: su éxito no es unipersonal, tiene que ver con la capacidad de trabajar en equipo y reconocer que hay aspectos que otros hacen mejor.

## Conclusiones

Actualmente las organizaciones están sometidas a constantes cambios y trances, donde el poder de la subjetividad y el relativismo de los valores han hecho perder el rumbo a las personas y a las corporaciones. Esto hace necesaria una vuelta al liderazgo ético, orientado hacia los fines y medios para alcanzar el bien común.

La literatura especializada examina diferentes conceptos, teorías, tipologías, prácticas y modelos de liderazgo, basados en la personalidad, la conducta, la contingencia, la transformación, el carisma y el humanismo.

Aquí se trató de dos esquemas conductuales de liderazgo, el ético humanista y el amoral –que no inmoral– eficientista.

El *liderazgo ético* no es algo optativo en el mundo de hoy. Surge como una necesidad, en la cual, la confianza y no el poder coercitivo, construyen la autoridad de un líder. En las organizaciones se requiere que los líderes se conviertan en ejemplo vivo de respeto a la dignidad de las personas.

Hoy en día, hablar de valores en el mundo de las empresas suena para muchos como algo desentonado. Sólo algunas empresas hacen un esfuerzo real por introducirlos en su realidad empresarial.

Si se trastoca el concepto de valores por el de virtudes, sí que se ocasiona un embrollo. Pretender implantar valores en las personas que conforman las organizaciones resulta complicado, pretender implantar virtudes, es algo de verdad enmarañado.

El líder ético es el que reconoce a la persona en los demás en el ejercicio de su liderazgo y respeta la dignidad de las mismas.

El liderazgo humanista parte de la creencia de que los líderes son personas absolutamente normales, por ello considera que el liderazgo es un conjunto de prácticas observables que se pueden aprender, y que se sustenta en principios éticos, valores y competencias de éxito, que determinan la eficacia gerencial en la gestión de la organización.

## Referencias

- Álvarez, C.; Pérez, P.; Rodríguez, L. & Rodríguez, T. (2002). "Paradigmas del Liderazgo". Madrid: McGraw-Hill.
- Barnard, C. (1968). "The Functions of the Executive". Massachussets: Harvard University Press.
- Burdeau, G. (1981). "Derecho constitucional e instituciones políticas". Madrid: Editora Nacional.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2001). "Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz". Barcelona: Paidós Plural.
- Calzadilla, R. (2009). Liderazgo ético en las universidades fundamentado en las virtudes humanas. "Universidad Católica Santa Rosa". (Documento en formato html). Recuperado el 03 de septiembre del 2014 de: <http://blog.ucsar.com>
- Del Aguila, R. (1999). "Modelos y estrategias del poder en Maquiavelo". México: Fondo de Cultura Económica.
- Duguit, L. (1926). "Manual de Derecho Constitucional". Madrid: Librería Española.
- Etkin, J. (2005). "El potencial ético de las organizaciones. Las formas de integrar la eficacia con los valores sociales". Argentina: BID.
- Fukuyama, F. (1995). "Trust: the social virtues and the creation of prosperity". Nueva York.: The Free Press.

- Simon, H. A.; Smithburg, D. W. & Thompson, V. A. (1956). "Administración Pública". San Juan: Universidad de Puerto Rico.
- Jossey-Bass, P. (1998). "El círculo de la innovación". Madrid, España: Atlántida.
- Kousez, J. & Posner, B. (2005). "El desafío del liderazgo. Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios". Buenos Aires: Granica.
- López, J. (2009). El liderazgo según Maquiavelo *Word Press*. (Documento en formato html). Recuperado el 05 de Septiembre del 2014 de: <http://jordilopezcamp.wordpress.com/2009/07/20/el-liderazgo-segun-maquiavelo/>
- López, Z. & Díaz, K. (2006). El liderazgo ético como una alternativa necesaria en la cultura organizacional cubana. "Red de Bibliotecas Virtuales de Ciencias Sociales". (Documento en formato html). Recuperado el 2 de septiembre del 2014 de: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar>
- Lussier, R. & Achua, C. (2003). "Liderazgo. Teoría y aplicación. Desarrollo de Habilidades". México: Thomson Learning.
- Maquiavelo, N. (1983). "El príncipe". Barcelona: Teorema S. A.
- Marrou, H. I. (2000). "Historia de la educación en la antigüedad". México: Fondo de Cultura Económica.
- McFarland, L.; Senn, L. & Childress, J. (1997). "Liderazgo en acción. Liderazgo para el siglo XXI". Colombia: McGraw-Hill.
- Mendoza, E. & Mendoza, M. (2008). El liderazgo ético en organizaciones postmodernas. "Revista de Artes y Humanidades", 9(22), 59-78.
- Moreno, C. M. (2009). *El liderazgo ético, un reto empresarial*. (Documento en formato html). Recuperado el 03 de septiembre del 2014 de: <http://www.rhhmagazine.com>
- Murati, F. A. & Pozo, J. M. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. "Contribuciones a la Economía". (Documento en formato html) Recuperado el 05 de julio de 2014 de: <http://www.eumed.net/ce/2013/liderazgo-organizacional.html>
- Oppenheimer, A. (1998). Latinoamericanos: Un alto precio por su desconfianza. "Periódico Reforma", 15 de septiembre, p. 19-A.
- Passerin D'entrèves, A. (1970). "La Noción del Estado". Madrid: Centro de Estudios Universitarios.
- Pérez, J. A. (1998). "Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI". Bilbao: Deusto.
- Río, E. R. (1975). "El acto de gobierno". México: Porrúa.

- Ruíz, C. (2013). Ya lo decía Darwin: la empresa que sobrevive no es la más fuerte. "Revista Istmo. Publicación cultural de la Universidad Panamericana y el Instituto Panamericano de Alta Dirección". (Documento en formato html) Recuperado el 05 de septiembre del 2014 de: <http://istmo.mx/2013/09/ya-lo-decia-darwin-la-empresa-que-sobrevive-no-es-la-mas-fuerte/>
- Soto, E. & Cárdenas, J. (2007). "Ética en las organizaciones". México: McGraw-Hill.
- White, L. D. (1964). "Introducción al estudio de la administración pública". México, D. F.: Compañía General de Ediciones.

Recibido: 18-08-2015

Aceptado: 20-10-2015

DE LA ESTIMACIÓN DEL VALOR ESPERADO  
DE LA DURACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO CONFORMADOS  
POR ACTIVIDADES INDEPENDIENTES DE REALIZACIÓN  
SIMULTÁNEA EN PROYECTOS Y SU RIESGO

ABOUT THE ESTIMATION OF THE EXPECTED VALUE  
OF DURATION ON WORK PACKAGES CONFORMED  
BY INDEPENDENT ACTIVITIES SIMULTANIOUSLY  
PERFORMED ON PROJECTS AND THEIR RISKS

*Ronal W. Arela Bobadilla*

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

**Resumen:**

El presente ensayo tiene por objetivo describir el mecanismo que opera en la estimación de la duración de un paquete de trabajo en un proyecto, compuesto por actividades independientes realizadas en forma paralela o simultánea. Se realizan operaciones estadísticas para demostrar que las estimaciones basadas en las duraciones promedio de cada actividad, sin tomar en cuenta su variación, son susceptibles a estar erradas y subestiman la duración final. Asimismo, se demuestra que el riesgo de que este tipo de paquetes de trabajo se retrase es superior al riesgo de cada tarea individual. Se realiza una simulación y se comprueban las ideas expuestas.

**Palabras Clave:** Gestión del cronograma, administración de proyectos, riesgo.

**Summary:**

The aim of this essay is to describe the mechanism, which operates in the estimation of the work packages length in a project, composed of independent activities

performed simultaneously. Statistics operations are performed to demonstrate that estimations are based on the average length of each activity, without taking in account their variations; they are susceptible to be wrong and underestimate their final duration. Likewise, it demonstrates the risk of delay in this type of work packages, is higher than the risk of each individual work. A simulation is done and it proves the exposed ideas.

**Key words:** Chronogram management, project management, risk.

## Introducción

Una gran parte del que hacer en las ciencias sociales se basa en las estimaciones de cierto tipo de eventos, y nuestras decisiones dependen de la información recogida en este proceso. Incluso en nuestra vida realizamos estimaciones sobre el tiempo que demoraremos realizando ciertas tareas, estimaciones de las probabilidades de encontrar un taxi a cierta hora del día en cierto lugar, estimamos el comportamiento de cierta persona en ciertas situaciones. Nuestra vida está llena de estimaciones debido a que no somos observadores directos de los eventos, ya sea por su complejidad o porque son situaciones que aún no han sucedido.

La administración de proyectos no es ajena a este proceso de estimación. La estimación de los tiempos de duración del proyecto se realiza en base a la duración del conjunto de actividades que componen los paquetes de trabajo para entregar los “deliverables”. La duración de las tareas no son exactas, sino que su duración real puede ser diferente a la duración estimada, generando demoras o tiempos muertos. Entonces, debido a la naturaleza de la duración de las tareas, estas

deben ser tratadas como variables aleatorias, con una esperanza matemática, una varianza y una distribución. Entonces, el valor esperado de la duración de la tarea es susceptible de ser estimado, así como las probabilidades de que cada tarea se complete en un tiempo determinado. Sin embargo, el procedimiento aumenta su dificultad cuando se trata de tareas relacionadas. Por ejemplo, una tarea que presenta tareas precedentes o que se llevarán a cabo a continuación, o, como se verá en este ensayo, tareas que son parte de un paquete de trabajo cuyo entregable solo puede ser completado cuando todas las actividades culminen satisfactoriamente.

El presente trabajo busca realizar una estimación estadística de la duración necesaria para completar un paquete de trabajo compuesto por actividades que pueden llevarse a cabo paralelamente. En la primera parte, se plantean los problemas y las consecuencias de realizar estimaciones sin tomar en cuenta las propiedades estadísticas de las variables aleatorias que son las duraciones de las actividades o tareas. En la segunda, se plantea la estimación del valor esperado de la duración total del paquete de trabajo. En la tercera, se plantea una simulación Montecarlo para

verificar los resultados. Luego, se muestran las conclusiones más importantes y algunos temas de discusión.

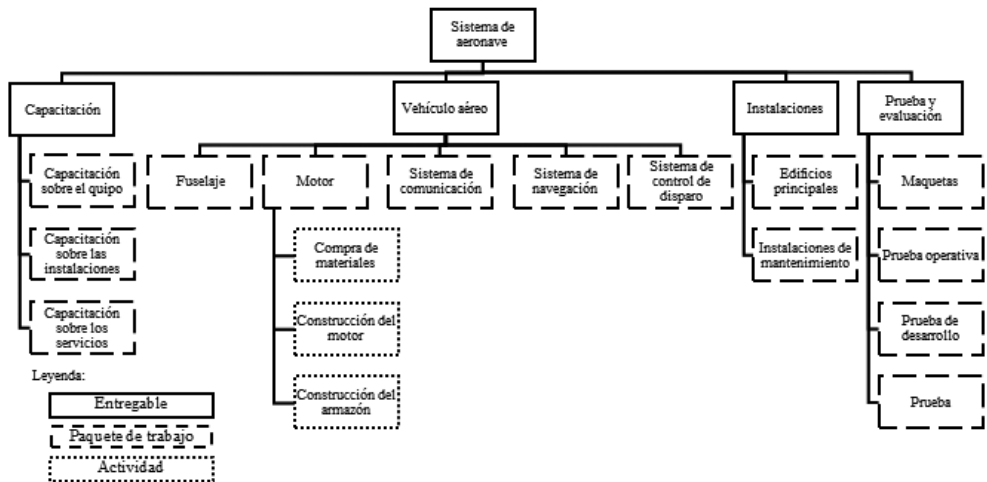
## Desarrollo

La dirección de proyectos aplica los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos que de este se demandan (Project Management Institute, 2013).

Un campo del conocimiento importante en la gestión de los proyectos es la gestión

del alcance del mismo, y dentro de este el proceso de la creación del *Work Breakdown Structure* (WBS), que es la subdivisión de los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar (Project Management Institute, 2013), es una pieza crítica. Las partes finales del WBS son los denominados Paquetes de Trabajo (*Work Packages*). Los paquetes de trabajo pueden dividirse a su vez en las actividades necesarias para completarlo. La Figura 1 resume el WBS, los *Work Packages* y las actividades de la construcción de un sistema de aeronave.

**Figura 1.**  
**WBS para la construcción de un sistema de aeronave**



Fuente: Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Entonces, la duración que tome llevar a cabo los entregables del proyecto dependerá de la duración de las actividades de cada paquete de trabajo. Así, su retraso o la culminación de las actividades antes del tiempo previsto tendrán un impacto mayúsculo en la duración del proyecto entero; especialmente si las actividades pertenecen a la ruta crítica del proyecto.

Las duraciones de las actividades de los paquetes de trabajo no son fenómenos determinísticos –fenómenos cuyo valor se repite en la realización de varios experimentos– sino fenómenos aleatorios o estocásticos que tienen una media –esperanza matemática o valor esperado– y una desviación estándar. Estas variaciones tienen un impacto en la duración del

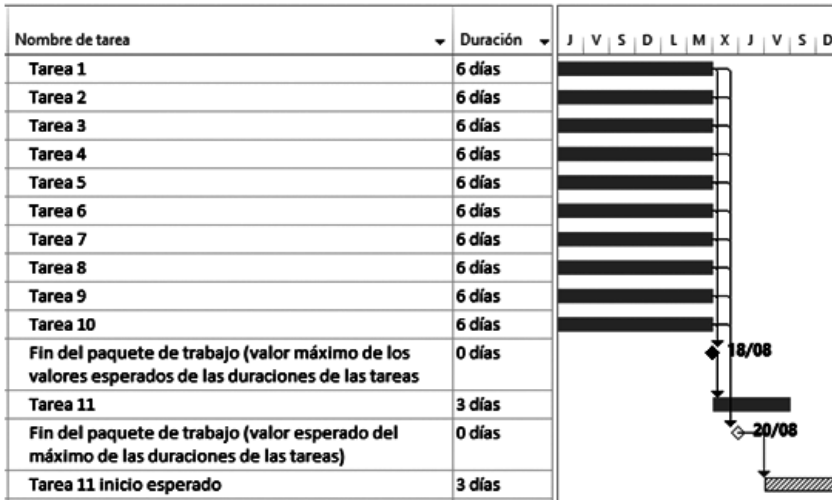
paquete de trabajo, cuya magnitud no es necesariamente intuitiva o fácil de estimar.

Savage (2009) coloca el siguiente ejemplo para ilustrar el efecto de las variaciones de la duración de las actividades en la duración total estimada del paquete de trabajo. Dado un paquete de trabajo de un proyecto de software que requiere de 10 actividades para ser culminado y que pueden realizarse en paralelo, el jefe de proyecto le preguntará a cada administrador de las actividades cuál es el tiempo estimado para su culminación. De la discusión entre el administrador del proyecto y los administradores de las actividades, se concluye que cada actividad dura entre 3 y 9 días –en el ejemplo real fueron meses; sin embargo, esto no altera en absoluto nuestras conclusiones–, siendo su valor

promedio de 6 días. Entonces, el administrador del proyecto estima que la duración total del paquete de trabajo será de 6 días en promedio. Sin embargo, esta estimación es incorrecta.

Savage (2009) demuestra mediante un experimento Montecarlo que el valor esperado de la duración de este paquete de trabajo no es 6 días, sino, dada alguna desviación estándar para las actividades, de 8.6 días, mayor al valor máximo de los valores esperados de las duraciones de las actividades. Esta situación se representa en el diagrama Gantt de la Figura 2; las últimas dos filas corresponden a la estimación tomando como final estimado del paquete de trabajo al valor esperado de la duración máxima de las actividades que realizó Savage.

**Figura 2.**  
Diagrama Gantt para 10 actividades/tareas con estimaciones de la duración total del paquete de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Matemáticamente, la estimación que indica que la duración total del paquete de trabajo es de 6 días, está definida como el valor

máximo de los valores esperados o promedios de duración de cada actividad:

$$Duración_{p1} = \max\{E(Duración_1); E(Duración_2); \dots; E(Duración_k)\} \tag{1}$$



Donde  $k$  es el número de actividades que deberán ser completadas, en este caso  $k=10$ ;  $Duración_{p1}$  es la duración total del paquete de trabajo y  $Duración_i$  es la duración de la actividad. La función implica que la duración total estará dada por aquella actividad que demore más, debido a que el paquete de trabajo culmina cuando todas las actividades sin excepción culminaron. Llamaremos a esta medida la duración máxima de los valores esperados de las actividades ( $MaxVE$ ).

$$Duración_{p2} = E(\max\{Duración_1; Duración_2; \dots; Duración_k\}) \quad (2)$$

Debe quedar claro que la (1) no es de ninguna forma igual a (2). Por lo tanto, los valores estimados de la duración del paquete de trabajo son diferentes entre ambas medidas.

Savage (2009) estima el  $VE_{Max}$  basándose en una simulación Montecarlo, sin embargo, es necesario conocer formalmente el proceso que describe la variable aleatoria  $Duración_{p2}$  condicional a las funciones de distribución de las duraciones de sus actividades.

Entonces, la definición matemática del valor esperado de una variable aleatoria-continua 'y' viene dada por (Wooldridge, 2012):

$$E(y_{max}) = \int_{-\infty}^{\infty} y_{max} f(y_{max}) dy_{max}$$

Por simplicidad, asumamos que las duraciones de las actividades y el paquete de trabajo pueden tomar valores negativos, por ello la inclusión del término  $-\infty$  en la integración. Esto no afectará nuestra

Recordemos ahora que la definición del valor esperado (VE). El VE es el promedio de los valores que obtendríamos si pudiéramos ejecutar el paquete de trabajo y sus actividades un gran número de veces (Rolstadås, 2008). Entonces, las duraciones alrededor del VE son más probables que duraciones más alejadas.

Ahora, el valor esperado de la duración del paquete de trabajo ( $VE_{Max}$ ) está definido como:

$$E(y) = \int_{-\infty}^{\infty} yf(y) dy$$

Y si 'y' fuera una variable aleatoria discreta

$$E(y) = \sum_{-\infty}^{\infty} yf(y)$$

Donde  $(y)$  es la función de densidad de la variable aleatoria –la letra  $f$  minúscula hace referencia a la función de densidad, mientras una  $F$  mayúscula a la función de distribución.

En este ejemplo definamos  $Duración_p = y_{max}$ . El valor esperado de la variable  $Duración_p$  viene dado por:

comprensión de los cálculos aquí realizados. Luego veremos cómo realizar los mismos cálculos cuando la variable aleatoria solo pueda tomar valores positivos, como sucede en la vida real.

En la ecuación anterior, no conocemos la función de densidad de ; sin embargo, sabemos que:

$$y_{max} = \max\{Duración_1; Duración_2; \dots; Duración_k\}$$

Luego, la función de distribución de  $y_{max}$  probabilidades de que  $y_{max}$  sea menor o evaluada en algún punto 'y' es igual a las igual a 'y' (Tesler, 2013):

$$F_{y_{max}}(y) = Prob[y_{max} \leq y]$$

$$F_{y_{max}}(y) = Prob[\max\{Duración_1; Duración_2; \dots; Duración_k\} \leq y]$$

$$F_{y_{max}}(y) = Prob[Duración_1 \leq y; Duración_2 \leq y; \dots; Duración_k \leq y]$$

Que es la función de distribución conjunta. distribución son independientes, podemos separar la función de distribución conjunta Debido a que las actividades son independientes entre sí; es decir, sus funciones de distribución individuales:

$$F_{y_{max}}(y) = Prob[Duración_1 \leq y] * Prob[Duración_2 \leq y] * \dots * Prob[Duración_k \leq y]$$

$$F_{y_{max}}(y) = F_1(y) * F_2(y) * \dots * F_k(y) \quad (3)$$

Si todas las funciones de distribución fueran idénticas; es decir, con la misma media y la misma desviación estándar -cabe indicar que esta condición junto a la independencia de las distribuciones se resume en la propiedad de variables aleatorias independientes e idénticamente distribuidas o i.i.d. - podríamos reducir la expresión anterior a:

$$F_{y_{max}}(y) = F(y)^k$$

Cuya función de densidad es:

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = k * F(y)^{k-1} * f(y)$$

Sin embargo, en la dirección de proyectos, pocas veces tendremos actividades con igual media y desviación estándar. Así, es más sensato quedarse con la expresión (3). Entonces, la función de densidad de  $y_{max}$  está definida por

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = \frac{d[F_1(y) * F_2(y) * \dots * F_k(y)]}{dy}$$

Si siguiendo la regla de derivación de un producto de forma iterativa y colocando  $F_i$  en lugar de  $F_i(y)$  y  $f_i$  en lugar de  $f_i(y)$  obtenemos:

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = f_1 * F_2 * \dots * F_k + f_2 * F_1 * F_3 * \dots * F_k + \dots + f_1 * F_1 * \dots * F_{i-1} * F_{i+1} * \dots * F_k + f_k * F_1 * \dots * F_{k-1}$$

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = \sum_{i=1}^k \left( f_i * \prod_{j=1; j \neq i}^k F_j \right)$$

Nota:  $\sum$  significa sumatoria y  $\prod$  significa productorio.

Entonces, el valor esperado de la duración del paquete de trabajo está definido como:

$$E(y_{max}) = \int_{-\infty}^{\infty} \left( y_{max} * \sum_{i=1}^k \left( f_i * \prod_{j=1; j \neq i}^k F_j \right) \right) dy$$

**Comprobación**

Para simplificar el cálculo y sin perder generalización del procedimiento, realizaremos la estimación de la duración total de un paquete de trabajo compuesto por 3 actividades y no 10

como en el ejemplo de Savage. Cada actividad tiene un valor esperado, una desviación estándar y una función de distribución conocidas.

Para 3 actividades ( $k = 3$ ), nuestra función de densidad está definida como:

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = \sum_{i=1}^k \left( f_i * \prod_{j=1; j \neq i}^k F_j \right)$$

$$f_{y_{max}}(y) = \frac{dF_{y_{max}}(y)}{dy} = f_1 F_2 F_3 + f_2 F_1 F_3 + f_3 F_1 F_2$$

Y el valor esperado de la duración del paquete de trabajo:

$$E(y_{max}) = \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_1 F_2 F_3 + f_2 F_1 F_3 + f_3 F_1 F_2)) dy_{max}$$

$$E(y_{max}) = \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_1 F_2 F_3)) dy_{max} + \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_2 F_1 F_3)) dy_{max} + \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_3 F_1 F_2)) dy_{max}$$

Dado que:

$$F_i = \int f_i$$

$$E(y_{max}) = \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_2 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_3)) dy_{max} + \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_2 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_3)) dy_{max} + \int_{-\infty}^{\infty} (y_{max} * (f_3 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_2)) dy_{max}$$

Además, supongamos que las actividades están normalmente distribuidas de la siguiente forma:

$$f_i(y) = \frac{1}{\sigma_i \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(y-\mu_i)^2}{2\sigma_i^2}}$$

$$Duración_{Actividad\ 1} \sim N(\mu_1; \sigma_1)$$

$$Duración_{Actividad\ 2} \sim N(\mu_2; \sigma_2)$$

$$Duración_{Actividad\ 3} \sim N(\mu_3; \sigma_3)$$

Y la función de distribución es la integral de la función de densidad:

$$F_i(y) = \int \frac{1}{\sigma_i \sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(y-\mu_i)^2}{2\sigma_i^2}} dy$$

Se lee: la duración de la actividad  $i$  está normalmente distribuida con media  $\mu_i$  y desviación estándar de  $\sigma_i$ .

Para resolver el ejemplo, supongamos los siguientes valores en días para las medias y las desviaciones estándares de cada actividad.

Para resolver (4), debemos reemplazar con las funciones de densidad de cada una de las actividades. Para ello, la función de densidad normal es:

$$Subrutina\ 1 = x_1 \sim N(50; 10)$$

$$Subrutina\ 2 = x_2 \sim N(55; 5)$$

$$Subrutina\ 3 = x_3 \sim N(52; 8)$$

Debido a la complejidad del proceso de integración, se resolvió de forma iterativa tomando valores enteros para  $y, X_1, X_2, X_3$ , y se diseñó una rutina en computador para tal proceso. Así, el  $VEMax$  de la duración del paquete de trabajo es aproximadamente:

$$\begin{aligned}
 &59.15 \text{ días} = E(y_{max}) \\
 &= \int_{-\infty}^{\infty} \left( y_{max} * \left( f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_2 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_3 \right) \right) dy_{max} \\
 &+ \int_{-\infty}^{\infty} \left( y_{max} * \left( f_2 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_3 \right) \right) dy_{max} \\
 &+ \int_{-\infty}^{\infty} \left( y_{max} * \left( f_3 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_1 \int_{-\infty}^{y_{max}} f_2 \right) \right) dy_{max}
 \end{aligned}$$

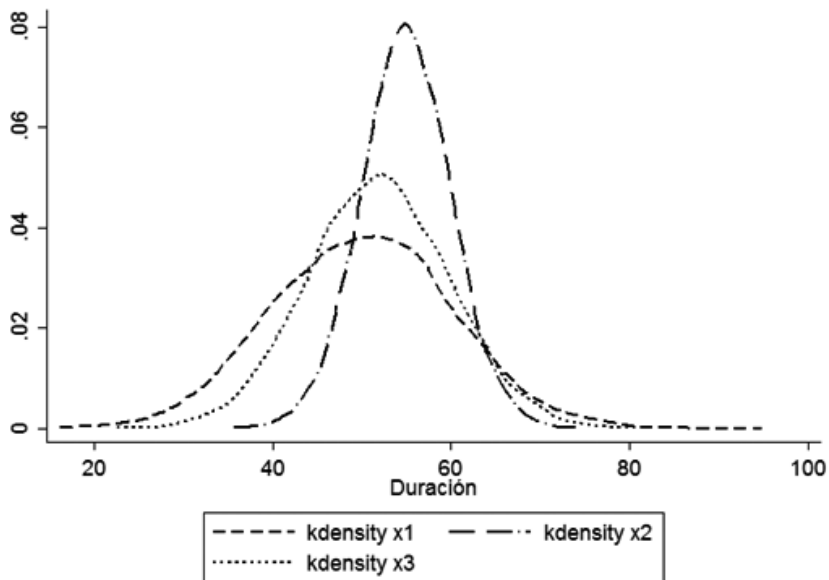
Por otro lado, el  $MaxVE$  es:

$$\begin{aligned}
 MaxVE &= \max\{E(x_1); E(x_2); E(x_3)\} \\
 MaxVE &= \max\{50; 55; 52\} \\
 MaxVE &= 55
 \end{aligned}$$

A partir de esto, es evidente que el  $MaxVE$  de las actividades no coincide con el  $VEMax$ . Entonces, el primer procedimiento puede generar serios problemas en la estimación de tiempos; en este caso, el  $MaxVE$  subestima la duración estimada del paquete de trabajo en 4.15 días.

El presente ejemplo fue simulado mediante un experimento Montecarlo. Las distribuciones de densidad de cada una de las actividades en este ejemplo pueden verse en el gráfico:

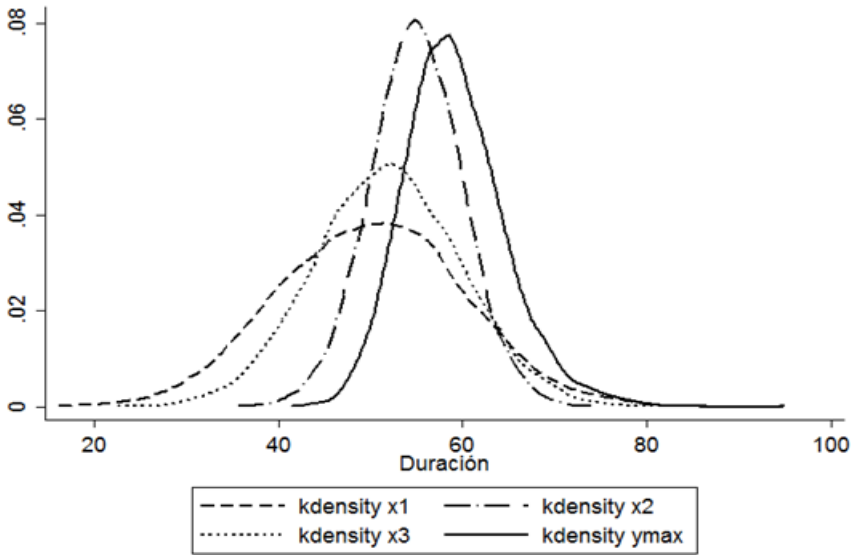
**Gráfico 1.**  
Funciones de densidad de las actividades 1, 2 y 3



Fuente: Elaboración propia.

Agregando la función de densidad de  $y_{max}$  al gráfico:

**Gráfico 2.**  
**Funciones de densidad de las actividades 1,2 y 3 y el paquete de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 2 puede observarse que la distribución de es distinta a y e incluso puede no ser normal. El test de normalidad

aplicado a esta distribución indica que existe suficiente evidencia para rechazar la hipótesis nula de normalidad:

**Tabla 1.**  
**Test de asimetría y curtosis de normalidad de  $y_{max}$**

Test	Variable	Observaciones	Pr(Asimetría)	Pr(Curtosis)	Chiz(2)	Prob>chiz
Ajustado (Royston, 1991)		10,000	0.0000	0.0000	.	0.0000
No ajustado (D'Agostino, 1990)		10,000	0.0000	0.0000	583.6	0.0000

Notas: Hipótesis nula de normalidad. El estadístico Chiz del test ajustado no es reportado debido a que su valor es demasiado grande; sin embargo, sí se reporta su probabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Queda entonces en evidencia que la distribución de los valores máximos de la combinación de 3 variables aleatorias normalmente distribuidas, independientes y con media y desviación estándar distinta, no

está necesariamente distribuida de forma normal. Esta distribución se profundizará al analizar el riesgo asociado en la duración del paquete de trabajo. Sin embargo, hasta aquí debe quedar claro que las estimaciones

realizadas con el *VEMax* no son iguales a la duración promedio o valor esperado del paquete de trabajo (*VEMax*).

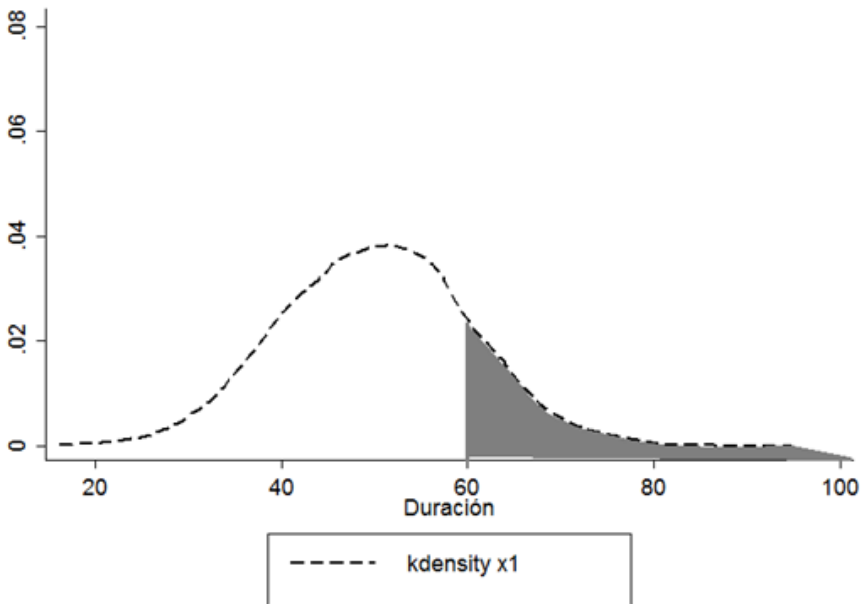
### ***Riesgo de retraso en la realización del paquete de trabajo***

En una situación real, resulta útil conocer las probabilidades de que el paquete de trabajo dure más o menos que un valor determinado. En este ejemplo, interesará conocer cuál es

la probabilidad de que nuestro paquete de trabajo dure más de 59 días.

Para entender el mecanismo que opera en la estimación de las probabilidades, fijémonos en la actividad 1. Si deseamos conocer las probabilidades de que la duración de la actividad 1 se extienda por más de 60 días, deberemos de estimar el área que se encuentra entre 60 días y el infinito positivo.

**Gráfico 3.**  
**Función de densidad de la duración de la actividad 1, estimación de probabilidades**



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, calcular las probabilidades de que la duración de la actividad se ubique dentro de un rango de valores, como 40 y 50 días, o por encima de un valor, como 60 días, implica calcular el área bajo la

curva de la función de densidad entre estos valores. Formalmente, el área bajo la curva se calcula encontrando la integral de la función de densidad entre dichos puntos. Así:

$$Prob[x_1 \geq 60] = 1 - \int_{-\infty}^{60} f(x_1) dx_1$$

ó

$$Prob[x_1 \geq 60] = \int_{60}^{\infty} f(x_1) dx_1$$

Calcular las probabilidades que el paquete de trabajo tiene de terminar entre dos fechas o por encima de una fecha crítica ( $f_c$ ), implica calcular el área bajo la curva de la función de densidad de la duración total del paquete de trabajo  $y_{max}$ :

$$Prob[y \geq fc] = \int_{fc}^{\infty} \left( \int_{-\infty}^y f_1 \int_{-\infty}^y f_2 \int_{-\infty}^y f_3 \right) + \int_{fc}^{\infty} \left( \int_{-\infty}^y f_2 \int_{-\infty}^y f_1 \int_{-\infty}^y f_3 \right) + \int_{fc}^{\infty} \left( \int_{-\infty}^y f_3 \int_{-\infty}^y f_1 \int_{-\infty}^y f_2 \right)$$

O, usando la expresión (3)

$$Prob[y \geq fc] = 1 - F_1(fc) * F_2(fc) * F_3(fc)$$

Así, la probabilidad de que la duración de nuestro paquete de trabajo sea mayor a 59 días se calcula como:

$$\begin{aligned}
 Prob[y \geq 59] &= 1 - F_1(59) * F_2(59) * F_3(59) \\
 Prob[y \geq 59] &= 1 - \int_{-\infty}^{59} f_1(y) * \int_{-\infty}^{59} f_2(y) * \int_{-\infty}^{59} f_3(y) \\
 Prob[x_1 \geq 59] &= 1 - (0.82)(0.79)(0.81) \\
 Prob[x_1 \geq 59] &= 1 - 0.52 \\
 Prob[x_1 \geq 59] &= 0.48
 \end{aligned}$$

Es decir, aunque la actividad 1 tenga una probabilidad de 18% (100 - 82) de acabar por encima de 59 días, la actividad 2 una probabilidad de 21% y la actividad 3 de 19%, la probabilidad de que el paquete de trabajo acabe en más de 59 días es de 48%, un valor, por mucho, mayor a las estimaciones individuales. Entonces, las probabilidades individuales no son buenos referentes por si solos para estimar las probabilidades de duración total del paquete de trabajo.

Puede llegarse a esta conclusión al observar las gráficas de densidad para las 4 variables en el Gráfico 2. Aquí, la densidad de la variable  $y_{max}$  -duración total del paquete de trabajo- se encuentra por encima de cada una de las funciones de densidad de las actividades para valores elevados de duración. Por lo tanto, entre estos valores el área bajo la curva -probabilidad- es mayor que las probabilidades individuales.

### Variables aleatorias no-negativas

Hasta ahora, hemos analizado un ejemplo con la duración de las actividades como variables aleatorias con una media y desviación estándar y cuyo valor oscila entre  $y$ , con el fin de simplificar el análisis. Esto no ha sido un problema, debido a que la media de las actividades en nuestro ejemplo ha sido bastante alta y la desviación estándar relativamente baja, lo que ha implicado que sea poco probable que una actividad tenga una duración negativa ( $x_1 < 0$ ).

Sin embargo, en situaciones reales la duración de una tarea o actividad no puede ser negativa.

Una forma de lidiar con la no negatividad de la duración de las actividades es asumir que parten de una distribución log-normal. Esta distribución está definida solo para valores positivos, lo que sirve a nuestros propósitos.

Esta distribución es usada frecuentemente en variables similares, como el tiempo de falla (*time to failure*) que describe el tiempo en que una máquina deje de funcionar

Una variable aleatoria cuya distribución es log-normal puede definirse como

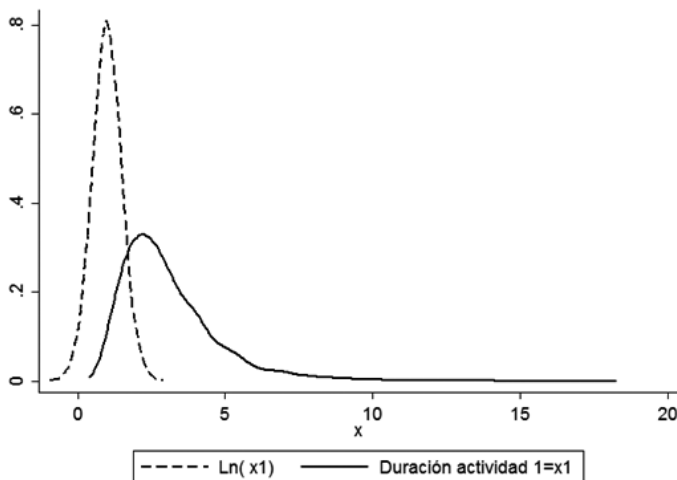
$$f(x_1) = \left( \frac{1}{x_1 \sigma_{11} \sqrt{2\pi}} \right) * e^{-\frac{1}{2} \left( \frac{\ln x_1 - \mu_{11}}{\sigma_{11}} \right)^2}$$

Su característica principal es que su logaritmo natural se distribuye normalmente:

$$\ln x_1 \sim N(\mu_1; \sigma_1)$$

Gráficamente, la función de densidad log-normal tiene una mayor área para valores pequeños y una larga cola hacia la derecha. En el Gráfico 4 se observa la función de densidad log-normal y su logaritmo que se distribuye normalmente.

**Gráfico 4.**  
**Funciones de densidad log-normal y normal**



Fuente: Elaboración: propia.



Volviendo a nuestro ejemplo, las funciones de densidad log-normal para  $X_1$ ,  $X_2$ , y  $X_3$  están definidas por:

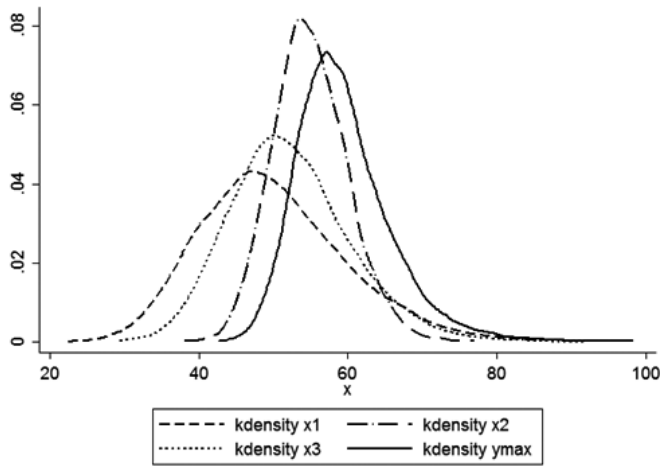
$$x_1 \sim LN(50; 10)$$

$$x_2 \sim LN(55; 15)$$

$$x_3 \sim LN(52; 8)$$

Cuyos gráficos de densidades, además del gráfico de la duración total del paquete de trabajo son:

**Gráfico 5.**  
**Funciones de densidad log-normales de las actividades 1,2 y 3 y el paquete de trabajo**



Fuente: Elaboración propia.

Entonces, el valor esperado de la duración del paquete de trabajo viene dado por la misma ecuación que definimos en secciones anteriores (4). Al reemplazar las funciones de densidad y distribución por las respectivas log-normales de  $X_1$ ,  $X_2$ , y  $X_3$  tenemos que:

$$E(Y_{maxLN}) = 59.38$$

Al igual que el caso inicial de distribución normal de las duraciones de las actividades, en este nuevo caso de distribución log-normal el valor esperado de la duración del paquete de trabajo ( $VE_{MaxLN}$ ) es mayor

que el máximo de los valores esperados de las actividades ( $MaxVE_{LN}$ ).

Por otro lado, al comparar el caso de distribución normal de las actividades con la log-normal, debe indicarse que existen mayores diferencias entre el  $VE_{MaxLN}$  y el  $VE_{MaxN}$  cuando las actividades tienen una media cercana a 0 y una desviación estándar que permite que la variable normalmente distribuida tome valores negativos frecuentemente.

La probabilidad de que la duración del paquete de trabajo se prolongue por más de 59 días será de:

$$Prob_{LN}[x_1 \geq 59] = 1 - F_{LN1}(59) * F_{LN2}(59) * F_{LN3}(59)$$

$$Prob_{LN}[x_1 \geq 59] = 0.47$$

Así como en el caso de distribución normal, las probabilidades de que el paquete de trabajo culmine en más de 59 días son mayores a las probabilidades individuales de las actividades, y en este caso son de 47%.

### Conclusiones

La duración de las actividades de un proyecto son variables aleatorias. Así, sean discretas o continuas, su duración oscila alrededor de una media en una magnitud proporcional a su desviación estándar.

La duración máxima de los valores esperados (*MaxVE*) de las tareas o actividades simultáneas de un paquete de trabajo no es igual al valor esperado de las duraciones máximas de las actividades (*VEMax*). Esta última forma de medir la duración del paquete de trabajo se basa en el cálculo del valor esperado de la duración total. El valor esperado es el valor promedio alrededor del cual oscilarán las duraciones totales si realizáramos el paquete de trabajo varias veces. Así, bajo la primera medición (*MaxVE*), estimaremos incorrectamente la duración más probable del paquete de trabajo lo que presentará serios problemas en la gestión del cronograma del proyecto.

La estimación adecuada de los riesgos de la duración de un proyecto pasa por utilizar las funciones de densidad y distribución de las actividades correctamente. El mal manejo de los cálculos y las propiedades estadísticas de las funciones de densidad y distribución puede traer serias consecuencias en la gestión del cronograma.

Por otro lado, la probabilidad de que el paquete de trabajo se prolongue por encima de una duración determinada es superior a las probabilidades individuales que tiene cada una de las actividades. Entonces, una estimación del riesgo en base a las funciones de distribución individuales de cada actividad es incoherente con el riesgo real que tiene el paquete de trabajo en culminar luego de la fecha de evaluación.

La distribución log-normal cumple con la característica de no-negatividad de las duraciones de las actividades. Esta distribución es usada frecuentemente en variables similares, como el tiempo de falla (*time to failure*) que describe el tiempo en que una máquina deje de funcionar.

### Discusión

Se ha propuesto que las duraciones de las actividades son variables aleatorias. Su definición parte por conocer su valores esperado y su desviación estándar. Resulta importante establecer una metodología para la estimación de estos valores de forma coherente.

El proceso de estimación del valor esperado del paquete de trabajo (*VEMax*) es matemáticamente tedioso, o incluso su cálculo exacto puede llegar a ser imposible, debido a que no es posible realizar la doble integración de la función de densidad normal. Las estimaciones Montecarlo se presentan como una buena alternativa para aproximarnos al valor esperado. Sin embargo, no permite resolver problemas como encontrar

el punto mínimo de duración en función a alguna característica de las actividades como la media o la varianza. Por otro lado, las propiedades de la función de densidad de la duración del paquete de trabajo no fueron discutidas a profundidad. Aunque su interpretación parece difícil y tediosa, en realidad es intuitiva e interesante. Se deja este análisis para trabajos futuros.

Se ha discutido este fenómeno cuando las duraciones de las actividades son variables aleatorias independientes. Cuando las duraciones de las actividades tengan algún grado de dependencia; por ejemplo, que compartan el uso de un recurso, los cálculos serán distintos a los presentados en este ensayo. Así, queda para la posteridad el análisis de actividades cuya duración no es independiente. Si bien la distribución log-normal cumple con el requisito de no negatividad de la duración de las actividades, otras propiedades podrían no ajustarse al fenómeno estadístico que es la duración de una actividad. Además, la interpretación de su logaritmo natural, que se distribuye normalmente, no ha sido tomada en cuenta.

Nuestro análisis parte de que se conocen las actividades para la realización del paquete de trabajo. Sin embargo, las actividades aquí descritas pudieran ser susceptibles a dividirse en sub-actividades, y tal vez todas de realización paralela o simultánea. En este sentido, la estimación de los tiempos usando el máximo de los valores esperados ( $MaxVE$ ) para cada nivel de sub-actividades podría tener un efecto acumulativo en las estimaciones de las actividades de niveles superiores. Este efecto no ha sido analizado en este ensayo. Sin embargo, el

cálculo del valor estimado de la duración del paquete de trabajo ( $VEMax$ ) aplicado de forma iterativa para nivel de actividades, resuelve este problema.

## Referencias

- D'Agostino, R. B. (1990). A suggestion for using powerful and informative tests of normality. "American Statistician", 44, 316-321.
- Project Management Institute. (2013). "Project Management Body of Knowledge". Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Rolstadås, A. (2008). "Applied Project Management". Trondheim: Tapir Academic Press.
- Royston, P. (1991). Comment on sg3.4 and an improved D'Agostino test. "Stata Technical Bulletin", 1, 110-112.
- Savage, S. L. (2009). "The flaw of averages". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Tesler, G. (2013). "Max of n variables & ling repeats". University of California, San Diego. (Documento en formato pdf). Obtenido el 21 de abril del 2013 de [http://www.math.ucsd.edu/~gptesler/283/slides/longrep\\_f13-handout.pdf](http://www.math.ucsd.edu/~gptesler/283/slides/longrep_f13-handout.pdf)
- Wooldridge, J. (2012). "Introductory econometrics: A modern approach". Cengage Learning.

Recibido: 17-08-2015  
 Aceptado: 08-10-2015



## IMPACTO SOCIOCULTURAL DE LA ACTIVIDAD MERCADOLÓGICA EN EL SER HUMANO Y LA SOCIEDAD

## SOCIOCULTURAL IMPACT OF MARKETING ACTIVITY IN THE HUMAN BEING AND SOCIETY

*Ricardo Arturo Valdez Cornejo*

Glo-Val. Consultoría y Asesoría Empresarial, Arequipa, Perú

### **Resumen:**

El presente trabajo trata acerca del impacto social y cultural de la actividad mercadológica empresarial, tomando como eje fundamental la actuación de las organizaciones y la sociedad con la que entran en contacto, la cual presenta cambios que pudieran resultar positivos o negativos, vistos desde un enfoque amplio y objetivo. Por otro lado, la sociedad también influye sobre la forma cómo las empresas llevan a cabo sus actividades de carácter mercadológico. Por tanto, existe una clara sinergia entre empresa y sociedad, la cual debiera ser aprovechada para generar maximización de valor compartido en un contexto de responsabilidad social corporativa y plena conducta ética.

**Palabras clave:** Impacto, marketing, sociedad, cultura, ser humano, responsabilidad social corporativa.

### **Summary:**

The purpose of this work is focused on the social and cultural impact of the marketing business, taking as fundamental edge the presence of organizations and the society they are in contact with, which presents changes that could be positive or negative, seen from a wide and objective approach. Otherwise, society also influences on the way the companies carry through their activities of marketing character. Therefore,

there is a clear synergy between business and society, which should be exploited to generate maximizing shared value in a context of corporate social responsibility and full ethical conduct.

**Keywords:** Impact, marketing, society, culture, human being, corporate social responsibility.

*“Existe una gran diferencia entre ganar dinero para ti mismo y crear riqueza para los demás”. “Poder y riqueza no son dos de mis principales apuestas”.*

Ratan Tata, Empresario Indio  
Presidente del Grupo Económico Tata (India)

## Introducción

Toda ciencia, arte, oficio o saber humano impacta indefectiblemente sobre la cultura y la sociedad, sin embargo, este impacto puede ser positivo o negativo. De allí la importancia de considerar como *stakeholders* a todos los grupos de interés no solamente beneficiados, sino también, perjudicados por la actividad de las organizaciones empresariales y no empresariales. Dentro de estas actividades humanas, artes y ciencias, se encuentra el marketing, al cual se va a analizar en este artículo. En ese sentido, pretendemos responder las siguientes interrogantes:

¿El marketing, al ser una actividad de carácter social, impacta sobre la sociedad y el entorno cultural? Asimismo, ¿Este impacto puede ser positivo o negativo?, ¿Las empresas deben promover cambios positivos sobre las sociedades con las que interactúan, a través de programas de responsabilidad social bajo un marco de actuación ética?, ¿Desde una óptica de responsabilidad social corporativa, las empresas deben limitarse a solucionar

aspectos netamente operativos como disminuir el impacto medio ambiental propio de algunas actividades; o debe contribuir a la formación de conciencia apoyada en esfuerzos inclusivos y bajo un marco ético?, ¿Todo cambio social o cultural debe generar progreso, tanto en lo referente a calidad de vida, como a nivel de vida? Asimismo, ¿El marketing puede ser agente de cambio activo en este sentido?

## Desarrollo

Se debe recordar que el marketing es una actividad de carácter social y administrativo (Kotler y Armstrong, 2013), por lo que su impacto suele ser mayor al de otras actividades, como las relacionadas con ciencias exactas, físicas y formales. Asimismo, por esta razón, es importante recalcar que los cuidados que se debe tener son mayores a los que suele haber en el marco de otras actividades como las mencionadas; ya que el impacto nocivo que se puede originar podría ser extremadamente fuerte. Por fortuna, el impacto también puede ser positivo... muy positivo.

De hecho, a través del marketing se puede cambiar ideas paradigmáticas, puntos de vista, inclinaciones, preferencias... E incluso, esquemas culturales complejos de forma completa. O, también, se puede cambiar hábitos y conductas, como sucedió en el caso del ingreso de los centros comerciales bajo el concepto de *mall* en la ciudad de Arequipa.

Desde una óptica conservadora, se podría considerar que las conductas sociales, culturales y de compra de los ciudadanos de esta ciudad sureña eran de corte tradicional y que, por tanto, la instalación de un centro comercial con las características de gran superficie no daría los frutos esperados por los inversionistas. Cuando el centro comercial abrió sus puertas durante el año 2001, la expectativa se convirtió en una realidad que rebasó los límites de toda planificación previa realizada por el grupo económico que apostó por esta nueva forma de hacer comercio en una zona en la que se había estado habituado a mirar estas actividades desde una óptica completamente diferente.

Lo mejor de todo, cuando ocurrió este acontecimiento empresarial y social es que, contrariamente a lo que se pensaba, toda la actividad de intercambio de bienes por dinero se dinamizó generando oportunidades nuevas para gran parte de los empresarios formales e informales de los rubros comerciales, en virtud que se celebró una importante apertura de mente, se vencieron ideas paradigmáticas que en nada beneficiaban al desarrollo, se generaron nuevos puestos de trabajo y la ciudad empezó su franco e imparable proceso de desarrollo sostenible hasta la

fecha presente, aunque no necesariamente sustentable y posiblemente no sostenible en un futuro como modelo tal cual se ha concebido y se ejecuta en la actualidad debido a que en gran medida esta economía se basa en actividades extractivas que no generan mayor valor agregado a los productos tanto para un mercado interno como para las exportaciones, como es el caso de la minería, ya que aún no se logra superar los niveles de exportaciones tradicionales en favor de las no tradicionales.

Asimismo, el impacto medioambiental producido por la contaminación derivada de diversas actividades industriales y la falta de controles al respecto, unido a un excesivo crecimiento descontrolado del parque automotor y de las zonas residenciales en detrimento de la campiña hacen que posiblemente la sostenibilidad sea una utopía más que una realidad, tomando en cuenta que el índice de desarrollo humano no solamente debe medirse a través de bienestar económico o nivel de vida.

Es un hecho que el PBI de Arequipa se ha visto incrementado. Éste creció en un 108,2 % en el período 2001 a 2012, tomando como año base 1994, lo cual fue superior al promedio nacional (96,9 %) (INEI, 2015). El período mencionado es importante porque justamente el año 2001 es en el que se inicia este proceso de cambios en aspectos diversos como la transformación en las tendencias de consumo, unido a otros factores que se consolidan hacia el año 2012.

Por otro lado, la pobreza disminuyó de 24,9 % a 19,6 % entre el período 2005 a 2010, aunque lo cierto es que la pobreza extrema se mantuvo en 3,8% considerando

ambos años de referencia, con algunas fluctuaciones entre éstos (Observatorio Socio Económico Laboral MINTRA, 2015). Se observa entonces, que la disminución de la pobreza no ha sido significativa y que la pobreza extrema al mantenerse en niveles similares, indica que el aparente progreso de la sociedad no es igualitario para todos, lo cual debe llamarnos a una seria reflexión.

A esto se suma la saturación de vehículos motorizados, a veces innecesarios, con el consiguiente tráfico en crecimiento, que no soportan las estrechas vías céntricas de una urbe que es patrimonio cultural de la humanidad como justo tributo de la UNESCO a un pueblo pujante que generó un estilo arquitectónico único en el mundo como es el barroco mestizo Sur Peruano, maravillosa fusión de los aportes andino y europeo. De hecho, la ciudad de Arequipa recibió el importante nombramiento en noviembre del año 2000. Por otro lado, se ha perdido parte de la identidad, así como la tranquilidad propia de una ciudad provinciana que se fue convirtiendo en metrópoli cosmopolita. El resultado final, es que se generó una vorágine imparable de consumismo desmedido y en ocasiones, atentatoria contra la dignidad humana.

Precisamente, todo lo expresado, genera la base de este análisis que trata acerca de los cambios positivos y negativos en lo social y cultural, generados por la actividad mercadológica.

Los impactos culturales:

- Disolución de la identidad. No consideramos sea pérdida de identidad.

- Apertura de mente.
- Mayor conciencia de consumo, desde una óptica de cliente.
- Mayor conciencia de respeto hacia los derechos de los consumidores.

Los impactos sociales:

- Mayores presiones de los grupos sociales.
- Mayor stress generado por el deseo consumista.
- Mayores frustraciones al no alcanzar metas que antes no existían o que no resultaban visibles.
- Consumismo desmedido.

Acompañando todos estos cambios, se generan algunas reacciones adversas de las poblaciones que entran en contacto con las organizaciones empresariales, las cuales no siempre son aceptadas de buen grado. Una forma interesante y efectiva de aceptación social en medios en los que la interacción entre empresa y población no siempre es positiva o es difícil, se evidencia en las diferentes acciones de responsabilidad social corporativa que debieran acompañar toda actividad empresarial, no porque la normativa legal lo exija, sino como auto imposición de carácter moral.

Asimismo, es posible utilizar los esfuerzos mercadológicos en direcciones diferentes a la meramente comercial, como en el caso del marketing social, que como concepto se puede basar en la siguiente afirmación: “El



marketing social es el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados” (Kotler y Zaltman, citados por Pérez, 2004, p. 3).

De hecho, a través del marketing se puede apoyar causas diversas, las cuales encuadran perfectamente dentro de la responsabilidad social corporativa, la cual, además, debe ser parte integrante e inseparable de un proceso de planificación estratégica.

Existe una amplia gama de experiencias con sus respectivos resultados a escalas monumentales en un número importante de corporaciones que han utilizado el marketing para dar a conocer programas de responsabilidad social, aunque en muchas ocasiones puede resultar controversial la excesiva “publicidad social” que no va de la mano con la ponderada responsabilidad social, ya que la primera es exagerada respecto a la segunda. Asimismo, en ocasiones, el trabajo de las fundaciones de diversas corporaciones es tomada como filantropía pura, cuando en realidad son parte de un negocio sumamente rentable basado en la deducción de impuestos en el país en el que se ejecuten sus actividades, a cambio de realizar algunas acciones sociales, generalmente ligadas a alimentación, salud, educación o infraestructura.

Por otro lado, desde un ángulo observado a partir del punto inverso, el cual corresponde a la ciudadanía en general, se puede afirmar que no siempre las corporaciones impactan positivamente. Lo que

se debe hacer es buscar consenso en base al diálogo abierto en el cual intervengan no solamente las corporaciones y la sociedad civil organizada, sino también representantes del poder gubernamental, como es el caso de las consultas previas que encuadran dentro de un concepto sano de cabildeo bien entendido y no de *lobby* llevado a cabo en esferas de poder económico y político de muy alto nivel, destinados a encubrir falencias irreconciliables y atentatorias contra la sociedad, en favor de unos cuantos grupos de poder económico.

También, los organismos sin fines de lucro pueden llevar a cabo sus acciones sociales apoyadas en grupos empresariales importantes, sin embargo:

La aceptación de ayuda económica de empresas con un objeto social cuestionable éticamente (tabaco, bebidas alcohólicas, fabricación de armamento...) por parte de organizaciones no gubernamentales (ONG) que suscriben un ideario muy determinado constituye un problema de plena actualidad gracias al auge del denominado marketing con causa. (García, 2000, p. 107)

Respecto a este punto, es conveniente anotar que algunas acciones sociales se pueden ver salpicadas de controversia debido a lo mencionado en el párrafo precedente, lo cual podría ser contraproducente e ir en detrimento de la imagen de las organizaciones con fines sociales e incluso, socavar hasta sus bases más elementales, alcanzando una debilitada filosofía organizacional asentada sobre misión, visión y valores no siempre bien planteados.

Por ende, no basta con planificar acciones de responsabilidad social corporativa, sino analizar muy bien la procedencia de todo apoyo a las diversas causas sociales. Todo esfuerzo de marketing social, del cual se espera un importante impacto sociocultural, no es bueno o malo; así como efectivo o inefectivo per se, sino que va a depender de una diversidad de factores, variables o condiciones, como las mencionadas.

Más allá del impacto mercadológico y de imagen institucional que se pueda alcanzar, se deberá pensar en el impacto realmente útil y trascendente para la persona, la sociedad y la cultura.

Por otro lado, los esfuerzos del marketing social –y del comercial también– deben considerar siempre el desarrollo humano como eje central, diferenciando claramente lo que es nivel de vida de calidad de vida, tomado en consideración que:

Cuando hablamos de desarrollo humano y de reducción de la pobreza, no debemos referirnos al consumo desenfrenado de mercancías (...), sino al hecho de que todos los seres humanos puedan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, salud, vivienda, educación, (...), así como de disponer de tiempo suficiente para gozar de la cultura y de las artes, tener relaciones sociales enriquecedoras, hacer realidad nuestras vocaciones legítimas en cualquier ámbito queelijamos y, asimismo, tener tiempo libre para el descanso. Se trata de una concepción de la riqueza humana, y por consiguiente de la pobreza, que va mucho más allá de la esfera de la economía y de su evaluación monetaria o mercantil. (Angulo, 2010, p. 33)

Los aspectos mencionados en la cita en el párrafo anterior otorgan la base para una reflexión de suma importancia y que toma verdadera relevancia en tiempos actuales en los que la sociedad y la cultura se han visto alteradas por la vida de modernidad en la que intenta desarrollarse el ser humano; aunque este desarrollo lo ha conducido a una especie de tolvenera que parece no tener un fin deseable o, por lo menos, adecuado.

Se mencionaba que la calidad de vida se ha perdido en pro del nivel de vida, dos conceptos en nada parecidos y que en ocasiones son totalmente contrapuestos en la práctica. El nivel de vida hace referencia al estatus alcanzado por una persona inmersa en una colectividad, tanto en el aspecto económico, como en el cultural y social. La calidad de vida hace referencia al bienestar alcanzado por el ser humano en estado de equilibrio, y en armonía con la naturaleza, otras personas y el propio ser interior; considerando, incluso aspectos de simbiosis enriquecedora y homeostasis plena.

Por tanto, la calidad de vida debe abarcar aspectos tales como plena espiritualidad, felicidad, equilibrio físico y mental, entre otros; indicadores y variables todas conducentes a la autorrealización del ser.

Asimismo, definitivamente, los aspectos socioculturales marcan las tendencias y conductas de consumo entre los diferentes grupos de personas que conforman los mercados objetivos. Para entender mejor en qué consisten estos aspectos, se puede recurrir a la siguiente cita respecto al tema en mención:

...los individuos se encuentran en constante movimiento y tienden a la segmentación o agrupación de manera natural, es decir, los individuos se agrupan en colonias y viviendas con base en perfiles sociales, económicos y culturales muy similares, lo que permite su ubicación y clasificación temporal. (Pérez, 2004, p. 19)

Todo esto, a veces sin darnos cuenta, facilita a las empresas la toma de decisiones en base a una adecuada segmentación de tipo psicográfica o por estilos de vida (Arellano, 2001), o, en su defecto, a una acertada segmentación demográfica.

La segmentación mencionada cada vez se ha tornado más compleja por las propias exigencias del mercado y la sociedad. En un inicio, las empresas se limitaban a llevar a cabo una segmentación geográfica elemental e incluso, precaria; posteriormente, las empresas se fijaron más en la segmentación demográfica y conductual, en un marco de mayor competitividad propia del marketing orientado a los clientes.

Hoy en día, en un entorno de marketing 3.0, en el cual, la responsabilidad social es eje fundamental; la segmentación psicográfica toma dimensiones realmente vitales para las organizaciones empresariales. Esta segmentación por estilos de vida es mucho más compleja y completa, lo cual conduce a mejores resultados, más aún en una sociedad cambiante y en franco desarrollo, ya que otorga mayores posibilidades de desarrollo a las mismas empresas, al no estar circunscritas a factores ya conocidos y muchas veces manejados de forma demasiado genérica, como son la edad, sexo, nivel socio económico o lugar de residencia.

Los estilos de vida tocan dimensiones mucho más profundas, al enfocarse en grupos de personas que tienen inclinaciones, usos, costumbres, valores y creencias similares (Arellano, 2001); lo cual crea mayores vínculos emocionales fundamentales para crear lealtad de marca y lograr, como paso previo, identificación de un segmento o nicho de mercado que comparte características en común y que, por tanto, se ve impactado social y culturalmente por el marketing de manera muy similar entre todos sus componentes humanos.

Por otro lado, es sumamente importante recalcar la función de la empresa como agente de cambio social y cultural. Al respecto, es útil señalar lo siguiente:

Agente de cambio: es la persona física y/o moral responsable del programa social. Todo programa social debe tener de manera explícita el nombre de las instituciones responsables del programa social. Es importante construir una red de instituciones involucradas de manera directa e indirecta en los programas sociales. Estas instituciones pueden ser del sector gubernamental, privado o del Tercer Sector. El agente de cambio debe ser el ente responsable de la detección de las necesidades sociales y de la satisfacción de las mismas con apoyo de recursos proporcionados por los diferentes grupos que intervienen en el programa social. La responsabilidad de la administración de los programas sociales depende directamente del agente de cambio y de la red oportuna y adecuada de cooperación que construya para implicar a personas físicas, morales y dependencias gubernamentales en apoyos tangibles y mesurables del programa social. (Pérez, 2004, p. 156)

Sin embargo, es conveniente aclarar que las acciones de estos agentes de cambio, cualquiera sea el sector en el que se desenvuelvan, no pueden ser llevadas a cabo de manera casual o al azar, lo que significa que no están exentas de una adecuada planificación estratégica, ya que:

El agente de cambio tiene que diseñar planes de marketing bien diferenciados para cada uno de los distintos grupos involucrados, por lo que la labor de marketing para una organización sin fin de lucro se hace más extensa y laboriosa que para el sector privado, ya que sin apoyo no se contará con los recursos necesarios para la operación y sin población objetivo no existirá el programa social. Se debe diseñar un plan integral de marketing con bases sólidas que se estipulen en la misión, en la visión, en los objetivos y en las estrategias generales que conformarán los planes específicos para cada uno de los grupos incorporados. Se debe involucrar a cada grupo en los diferentes planes tácticos con las medidas de desempeño y resultados sociales respectivos. (Pérez, 2004, p. 158)

Asimismo, es interesante observar que ciertos acontecimientos que se suceden en un mundo globalizado impactan fuertemente en la forma cómo se conciben y desarrollan las actividades mercadológicas. Tal es el caso del fenómeno migratorio que ha impactado fuertemente en los hábitos de consumo de las personas, aunque no necesariamente el impacto haya sido positivo. Es conveniente, recordar que:

La migración de los residentes rurales a las áreas urbanas con inadecuada infraestructura de apoyo y pocas oportunidades de empleo crea problemas adicionales. La caída de los

precios de los productos agrícolas continúa deteriorando las condiciones de vida en las áreas rurales de ALC, lo que fuerza a las personas a migrar hacia las grandes ciudades. En Centroamérica los campesinos constantemente abandonan las adormecidas comunidades rurales y se dirigen a las grandes urbes en busca de oportunidades. De manera inevitable terminan viviendo en casuchas de lámina y madera construidas a lo largo de las vías del ferrocarril o a las orillas de los ríos en lugares como La Chacra, San Salvador, o en zonas montañosas alrededor de Tegucigalpa, la capital de Honduras. En Centroamérica, las guerras civiles en Guatemala y Nicaragua provocaron grandes migraciones. Lo mismo ocurre periódicamente a causa de desastres naturales como huracanes, terremotos y sequías recurrentes. (Kotler, Gertner, Rein & Haider, 2007, p. 30)

Lo expresado en párrafo precedente indica que a lo largo de la historia pudieran ocurrir gran cantidad de eventos que impacten negativamente sobre públicos vulnerables. Tal es el caso de personas que motivadas por la esperanza de una vida mejor y atraídas por fuertes programas de comunicación mercadológica, migran en busca de oportunidades que supuestamente mejorarán su calidad de vida, pero lo único que consiguen es intentar ascender muy ligeramente en cuanto a nivel de vida en detrimento de la calidad de vida, la cual podría haber sido claramente superior en su estado inicial, incluso a pesar de las condiciones inequitativas de acceso a algunos servicios propios de la modernidad o en situaciones de conflicto social.

Entonces, no solamente basta con crear un atractivo para las personas vistas como

futuros clientes, sino en otorgar verdaderas soluciones integrales que conlleven en la práctica a un desarrollo humano integral. Asimismo, para entender adecuadamente el impacto del que se habla en el presente trabajo, es necesario indicar que se hace necesaria una investigación intensa de carácter cualitativo. Al respecto, es importante anotar que se ha considerado durante mucho tiempo a la investigación cuantitativa como la de mayor validez y exactitud, sin embargo, es conveniente recalcar que la investigación cualitativa también aporta importantes ideas para la gestión empresarial y en general, organizacional y social. Una herramienta interesante, en este sentido, es la investigación etnográfica.

La investigación etnográfica es el estudio del comportamiento humano en su contexto natural, e implica la observación de la conducta y el entorno, junto con entrevistas en profundidad. En ocasiones también se utilizan grabaciones de audio y video. De esta manera, se combinan las técnicas de interrogación y de observación para entender el comportamiento de los consumidores. (Malhotra, 2008, p.210)

Las percepciones de las personas que conforman cada nación asentada sobre la faz de la Tierra son muy diversas y repercuten en el consumo y en la valoración de los productos y / o servicios de manera muy diferente en cada lugar.

Las repercusiones de la cultura son tan naturales y automáticas que su influencia en el comportamiento generalmente se da por sentada. Por ejemplo, cuando los investigadores del consumo preguntan a las personas por qué hacen ciertas cosas,

a menudo éstas contestan: “porque es lo correcto”. Esta respuesta, que pareciera superficial, refleja en parte la influencia tan arraigada de la cultura en nuestro comportamiento. A menudo, solamente nos volvemos conscientes de cómo la cultura ha moldeado nuestro comportamiento cuando nos vemos expuestos a personas con diferentes costumbres o valores culturales (como cuando visitamos una región o un país diferente). Así pues, una verdadera apreciación de la influencia que la cultura tiene en nuestra vida diaria requiere cierto conocimiento de, por lo menos, otra sociedad con características culturales distintas. Por ejemplo, para entender que cepillarse los dientes dos veces al día con un dentífrico con sabor es un fenómeno cultural, se requiere algo de conciencia de que los miembros de otra sociedad no se cepillan los dientes o lo hacen de una manera muy distinta a la de nuestra sociedad. (Schiffman, 2010, p. 349)

Todo esto ocurre porque los individuos se ven reflejados en su sociedad; asimismo, son el reflejo de ésta. Es por ello, que resulta de utilidad considerar que:

Los consumidores se ven a sí mismos en el contexto de su cultura y reaccionan a su ambiente con base en el esquema cultural que llevan consigo al enfrentarse a esa experiencia. Cada individuo percibe el mundo a través de su propia lente cultural. (Ueltschy & Krampf citados por Schiffman, 2010, p. 349)

De hecho, no siempre las acciones consideradas como correctas por las personas en algunas sociedades son las más aceptadas en sentido global ni ética ni prácticamente hablando. Mucho va a depender de diversos puntos de vista.

El marketing, definitivamente, aprovecha en gran medida las variables culturales y sociales y debe hacerlo de esta forma, ya que, de lo contrario, es posible que las empresas con sus respectivos productos o servicios no tengan sostenibilidad ni sustentabilidad. También es conveniente anotar que en diversas oportunidades, los clientes aprenden en un entorno cada vez más competitivo y exploran nuevas dimensiones, obligando, a su vez a las empresas, a ser más competitivas. Tal es el caso de la “cultura del reclamo” para recibir el servicio justo o el producto de mayor utilidad o calidad percibida. Cada vez son más los clientes que buscan sentirse complacidos y no solamente satisfechos. Para esto, se debe recordar que:

El reclamo es la manifestación de descontento o insatisfacción que expresa un consumidor ante una empresa, sea de forma oral o escrita, con respecto a un bien o servicio. Al reclamar, el consumidor espera una compensación: ser indemnizado o que le cambien el producto, por ejemplo. La gestión de reclamos es un servicio posventa que las empresas pueden utilizar para desarrollar una oferta integral y alcanzar una ventaja competitiva. Es un proceso que implica recibir, investigar, resolver, cerrar y prevenir reclamos, y cuyo objetivo es satisfacer al cliente que reclama. (Puente & López, 2007, p. 52)

De lo anterior, se desprende como idea aplicable que una forma de hacerse respetar como sociedad y cultura es saber aplicar la cultura del reclamo, la cual no hace sino demostrar la capacidad de autodefensa de una nación y, de paso, enseña permanentemente a las empresas acerca de lo que es practicar un buen servicio al cliente.

Asimismo, también en el marco del mutuo impacto cultural, las empresas se han visto obligadas a cambiar ciertos mensajes comunicacionales y la forma de transmitirlos, tanto por presiones culturales como sociales de naciones que cada vez se respetan más. Por ejemplo, en el caso de las publicidades televisivas de cervezas en Perú, quedó muy en claro que el poblador promedio ya se sentía incómodo por la utilización desmedida, así como de manera inadecuada y denigrante del cuerpo femenino. Esto se puso de manifiesto entre otras cosas, en el decreto legislativo 691 acerca de las normas de la publicidad en defensa del consumidor, de cuyo texto se destaca el artículo 3 que menciona expresamente: “Ningún anuncio debe favorecer o estimular cualquier clase de ofensa o discriminación racial, sexual, social, política o religiosa” (DEMUS, 2015, p. 12), y que, además, emana de la misma constitución política del Perú.

De hecho, se pone de manifiesto una vez más, que es lo que la mercadotecnia no debe hacer, tomando en cuenta consideraciones éticas (Valdez, 2015, p. 54):

- Publicidad cargada y sobre cargada de mensajes con alto contenido sexual implícito o explícito, violencia consentida y disfrazada; así como incitaciones inapropiadas.
- Publicidad inadecuada y agresiva dirigida al público más frágil y vulnerable, como son los niños e infantes.
- Publicidad engañosa, mostrando bondades inexistentes de los productos, recurriendo a información inexacta adrede.



- Publicidad cargada de mensajes subliminales que pretenden atacar la vulnerabilidad del ser humano de la forma más salvaje e irracional.

Bajo este marco, el enfoque de las publicidades de cerveza cambió y las empresas productoras de esta “droga social” se enfocaron más hacia la amistad, el orgullo nacional e incluso hacia la propia idoneidad del producto en el caso de las cervezas tipo “Premium”. Sin embargo, alguna marca continuó emitiendo mensajes atentatorios contra públicos vulnerables al transmitir sus ideas cargadas de palabras de doble sentido y utilizando monserga de manera sumamente exagerada. Lo interesante fue observar que esta marca no tuvo la aceptación esperada, lo cual también podría denotar un importante cambio cultural en Perú. Tal fue el caso de cerveza Brahma, la cual ingresa al país con expectativas muy superiores a los resultados generados.

Queda claro que las empresas deben ser cuidadosas en los mensajes comunicacionales emitidos, como parte de planes de marketing que a su vez se ven ligados a planes de negocios estratégicos integrales. Asimismo, una sociedad cada vez más instruida será cada vez más exigente. Otro aspecto sumamente importante respecto al impacto cultural es el enorme avance que se ha logrado en muchos *stakeholders* o grupos de interés a diversos niveles, acerca del cuidado de la ecología. Las ideas de aplicar las tres “Rs”: Reducir, reutilizar y reciclar; cobran real importancia en tiempos modernos en los que la naturaleza se encuentra excesivamente fatigada y en muchos casos, agonizante. De hecho, de las tres acciones posibles mencionadas, la

de reducir el consumo es la más efectiva de todas. Este aspecto es uno de los que falta desarrollar en la gran mayoría de las campañas mercadológicas, ya que las empresas continúan lanzando mensajes consumistas en cada comunicación que realizan. Este, quizás, sea el mayor reto y tarea pendiente en la agenda de la actividad mercadológica. Ya que, si cada ser humano pretende vivir medianamente en bienestar con lo que queda de los recursos sostenibles del planeta, se debe tomar conciencia de que se debe evitar el derroche, a pesar que la economía actual esté basada, en cierta medida, en el derroche y el consumismo. Esto puede y debe cambiar. ¿Las empresas lo tomarán como tarea realmente urgente? Quizás, pasar a este nivel superior, sea la prueba de fuego para las corporaciones, a través de la cual, se medirá la sinceridad y honestidad de las campañas que tocan temas medioambientales y de responsabilidad social corporativa que a la fecha, están siempre ligadas a algún tipo de ganancia o rédito económico, social o político.

## Conclusiones

El marketing, al ser una actividad de carácter social, impacta sobre la sociedad y el entorno cultural. Este impacto puede ser positivo o negativo. Las empresas deben promover cambios positivos sobre las sociedades con las que interactúan, a través de programas de responsabilidad social bajo un marco de actuación ética.

Las empresas deben generar inclusión social, cambio cultural positivo que impacte, a su vez, en otros aspectos relacionados, tanto con le empresa como con la sociedad en general, dentro de un marco de ética y responsabilidad

social claramente demarcado. Todo cambio social o cultural debe generar progreso, tanto en lo referente a calidad de vida, como a nivel de vida. Asimismo, el marketing debe constituirse en herramienta activa propulsora del cambio social y cultural. El mayor reto de las corporaciones, será realmente lograr que el consumo se reduzca, pero ...¿las grandes corporaciones querrán tomar el desafío? Consideramos enfáticamente que deberán hacerlo en pro de una auténtica responsabilidad social corporativa.

## Referencias

- Angulo, N. (2010). Pobreza, medio ambiente y desarrollo sostenible. "Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas", 26, 33-42.
- Arellano, R. (2001). "Estilos de vida en el Perú. Cómo sienten y piensan los peruanos del siglo XXI". Lima: Arellano Marketing.
- DEMUS (Estudio para la Defensa de los Derechos de la Mujer). (2008). "Justicia de género. Indecopi y publicidad sexista". Lima: DEMUS.
- García, J. (2000). El marketing con causa, entre la oportunidad estratégica y la responsabilidad social. "Revista de Fomento Social", 217, 105-112.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). "Producto bruto interno por departamentos, 2001 - 2012". (Documento en formato pdf). Recuperado el 11 de diciembre de 2015 de: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf)
- Kotler, P.; Gertner, D.; Rein, I. & Haider, D. (2007). "Marketing internacional de lugares y destinos: Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica". México: Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). "Fundamentos de Mercadotecnia". México: Pearson Prentice Hall.
- López, S. & Puente, R. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. "Debates IESA", 12, 52-59.
- Malhotra, N. (2008). "Investigación de Mercados". México: Pearson Educación.
- Pérez, L. (2004). "Marketing social, Teoría y práctica". México: Pearson Educación.
- Observatorio Socio Económico Laboral del Ministerio de trabajo (MINTRA). (2013). "Diagnóstico socio económico laboral de la Región Arequipa". (Documento en formato pdf). Recuperado el 11 de diciembre del 2015 de: [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico\\_012013\\_OSEL\\_Arequipa.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2013/Arequipa/Diagnostico/Diagnostico_012013_OSEL_Arequipa.pdf)
- Schiffman, L. (2010). "Comportamiento del consumidor". México: Pearson Educación.
- Valdez, R. (2014). Ética mercadológica en un marco de responsabilidad social corporativa. "Illustro", 5, 51-59.

Recibido: 30-09-2015

Aceptado: 12-12-2015



EL SELLO “HECHO EN PERÚ” EN LA DECISIÓN DE COMPRA  
DE DETERGENTES Y CONSERVAS DE PESCADO  
POR LOS CONSUMIDORES  
DEL CERCADO DE AREQUIPA, 2012

THE “MADE IN PERU” STAMP IN THE PURCHASE  
DECISION OF DETERGENTS OR TUNA FISH CANS  
BY COSTUMERS IN AREQUIPA

*Ximena Dongo Gárate y Michelle Segales Valdivia*  
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

**Resumen:**

En este artículo se exponen los resultados de un estudio descriptivo que valora la decisión de compra de detergentes y conservas de pescado por los consumidores y además el grado de etnocentrismo al consumo de los productos nacionales por medio de un cuestionario aplicado del 11 al 23 de noviembre del 2012. Se trabajó con una muestra de 259 mujeres con una edad mínima de 18 años de edad del Cercado de Arequipa, a quienes se les aplicó el cuestionario junto a unas tarjetas de ayuda visuales. Se encontró que el origen del producto no es un factor determinante a la hora de comprar los productos analizados. Sin embargo, los participantes indicaron su preferencia de compra por los productos nacionales a la hora de precisar su etnocentrismo contrariamente a lo expresado en la primera parte del cuestionario. Por último, la mayoría de los participantes conocían el sello “Hecho en Perú” especialmente por campañas televisivas y demostraban su apego a dicho sello, sin embargo no sabían quienes promovían la iniciativa.

**Palabras Clave:** Sello “Hecho en Perú”, etnocentrismo al consumo, decisión de compra, país de origen.

**Abstract:**

In this paper, we expose the results of a descriptive study that values the purchase decision of detergents and fish conserves for the consumers and in addition the degree of ethnocentrism to the consumption of the national products by means of a questionnaire realized from November 11th to November 23th 2012. We worked with a sample of 259 women with an average age of 18 to more years of age of Arequipa's Center to whom the questionnaire was applied with cards of visual help. We found that the origin of the product is not a determinant factor at the moment of buying the analyzed products. Nevertheless, the participants indicated their preference of purchase to the national products at the moment of his ethnocentrism needed contrary to the expressed in the first part of the questionnaire. Finally, the majorities of the participants knew the stamp "Made in Peru" especially for television campaigns and were demonstrating his attachment to the above mentioned stamp, however there did not know those who were promoting the initiative.

**Key words:** Stamp "Made in Peru ", ethnocentrism to the consumption, decision of purchase, country origin.

**Introducción**

Son muchos los libros en los que se ha hablado de la importancia del proceso de compra, de hecho es uno de los temas empresariales más comentados ya que dicho proceso es el producto de factores externos y personales que influyen en el momento en que las personas deciden qué producto comprar. Es por eso que las empresas idean estrategias para hacer más atractivo su producto de manera que tengan características que los diferencien del resto de los productos. Si bien es cierto, en un principio se creía que el precio era el factor decisivo en el proceso de compra se ha demostrado que no es así, el proceso de decisión de compra es mucho más complejo. De acuerdo a Francisco López (2008) al tomar los economistas una racionalidad

estricta y universal han exagerado la importancia del factor económico, obviando la influencia decisiva de otros factores como el psicológico, sociológico, cultural, etc., en dicha conducta. Para entender el comportamiento del consumidor, se debe conocer que los consumidores realizan un proceso a la hora de elegir un producto que muchas veces realiza de manera inconsciente. De acuerdo a Ferrell y Hartline (2006), existe un proceso de decisión de compra el cual consta de cinco etapas: en un primer momento el consumidor reconoce una necesidad, luego pasa por las etapas de búsqueda de información, evalúa todas las alternativas posibles, decide qué producto adquirir y realiza una evaluación después de la compra, verificando si el producto satisfizo sus expectativas. No obstante, este proceso no es igual en todas las decisiones

de compra ya que existen factores tanto en el individuo como el ambiente que predisponen que se realice la compra. Es por ello que es necesario entender la conducta del comprador en cada etapa y las influencias que están operando: las actitudes de otros, los factores de situación inesperados y el riesgo percibido podrían afectar la decisión de comprar, etc.

La globalización está forzando a las empresas a operar y comportarse según ciertos estándares y expectativas. Esta tendencia se refleja inevitablemente en la forma en que las empresas comercializan sus productos internacionalmente (Sosa y Ortiz, s/f). El desarrollo de estrategias de marketing efectivas, que sean sensitivas a las diferencias culturales a través de los países, es de considerable importancia para el éxito en el mercadeo global (Gurhan-Canli & Maheswaran, 2000). Precisamente, Jiménez y Calderón (2004) sostienen que ante la existencia de la diversidad de productos en el mercado, las empresas buscan posicionarse respecto a sus competidores a través de las características distintivas del producto. Así se buscan desarrollar características que atraigan la atención de los consumidores ya sea por innovación, diseño, distribución, etc. Sin embargo, no siempre es necesario crear una característica distintiva, existen factores del proceso productivo que ayudan a identificar a un producto de otro. Uno de ellos es precisamente el país de origen. Las actitudes de los consumidores hacia los productos de una nación en particular son sumamente importantes para lograr dicho éxito (Nagashima, 1970), y miden las fortalezas y las debilidades competitivas de una nación en el mercado internacional

(Agbonifoh & Elimimian, 1999). El concepto del país de origen es una pista de información crítica sobre el producto, el cual juega un rol principal en que el producto sea aceptado en diferentes mercados del mundo (Gestiopolis, 2010). Justamente, la Asociación Americana del Marketing (1960) define el término país de origen o *country of origin* (COO en sus siglas en inglés) de los productos como el efecto que el país de origen de un producto tiene sobre las percepciones de calidad de un producto. El estudio de este efecto se enmarca dentro del área de comportamiento del consumidor, en la medida que el país de origen se identifica como una señal extrínseca que los consumidores emplean para hacer inferencias de los productos y los atributos de los mismos (Montesinos & Curras, s/f).

El hecho de estudiar el efecto país de origen de manera aislada o junto con otros atributos ha dado lugar a dos perspectivas distintas de investigación (Lampert & Jaffe, 1998). Por una parte, el enfoque de atributo único que analiza cómo afecta a los consumidores el conocer el país de origen como un factor más entre otros estudios incorporan el país de origen como un factor más entre otros como la marca, la calidad, el precio o el riesgo percibido, tratándose de un enfoque multiatributo. El enfoque multiatributo es el más aceptado ya que describe la situación de una forma más próxima a la realidad donde los consumidores evalúan el producto y sus atributos extrínsecos e intrínsecos dentro de un contexto global de compra ya sea por la categoría de producto, conocimiento de la marca o del fabricante, conocimiento y creencia del país de fabricación, etc. Montesinos y Currás (s/f) afirman que el efecto

país de origen no es uniforme en todas las categorías de producto, ni en todos los lugares se manifiesta del mismo modo, sino que este efecto viene moderado por una serie de variables que provocan que éste tenga mayor o menor intensidad. Así el país de origen queda moderado por la familiaridad y el conocimiento del producto, la marca del producto y el uso de su información, por el grado de implicación con la categoría de producto o servicio y la experiencia que se tenga con la misma, así como el etnocentrismo del consumidor y sus características sociodemográficas.

El país de origen es una forma de diferenciar el producto de los competidores. Schooler (1965) se considera generalmente como el primer investigador en estudiar empíricamente este efecto, descubriendo que los productos, idénticos en todos los aspectos excepto en su país de origen, se perciben de manera diferente por los consumidores. Desde entonces, cientos de estudios se han publicado sobre este tema (Usunier, 2006). La investigación de Schooler muestra que el país de origen tiene un impacto en las percepciones de la calidad de los consumidores de un producto, así como en última instancia, la preferencia y disposición a comprar dicho producto. Además, varios estudios han demostrado que los consumidores tienden a tener una preferencia en relación a los productos de su propio país, o pueden tener una preferencia relativa por o aversión a los productos que vienen de ciertos países, los llamados afinidades y animosidades (Shimp & Sharma, 1987). Así se puede afirmar que los consumidores evalúan los productos basados en el país donde fueron producidos y, que en general, los consumidores privilegian las

alternativas producidas nacionalmente (Schnettler et al., 2008). Respecto a lo último, existe un término que define el hecho que los consumidores prefieran los productos nacionales que los extranjeros llamado "el etnocentrismo en el consumo" El etnocentrismo (Schnettler et al, 2010) es un factor importante para predecir las actitudes y percepciones de los consumidores hacia los productos extranjeros o importados ya que influencia los hábitos de compra del consumidor generando lealtad hacia su país y rechazo hacia otros países, de modo que la preferencia por productos nacionales se asocia a un alto grado de etnocentrismo en el consumo.

Muchas han sido las investigaciones que han querido determinar el efecto del "Origen de País" dentro de la preferencia de compra. Por ejemplo Berta Schnettler y sus colaboradores (2010) investigaron el efecto del origen del producto en la población chilena a la hora de elegir un producto de primera necesidad, en este caso el azúcar, y determinaron que en Los Ángeles y Temuco (Chile), en términos generales, el atributo país de origen fue más importante en relación al envase y al precio en la elección de azúcar producida en Chile e importada. Además se distinguieron dos tipologías de consumidores para quienes la relevancia al país de origen en la compra del azúcar es diferente, pero independientemente de la importancia asignada al origen, la totalidad de los consumidores chilenos encuestados mostró preferencia hacia el producto chileno; esto evidenció la importancia del efecto país de origen en la compra de este producto básico de alimentación en el sur de Chile.

En Colombia el país de origen no es significativo a la hora de la compra de acuerdo a una investigación realizada por Concha et al. (2011) en el cual se evaluaban el efecto del país de origen en cervezas al concluir que para el caso colombiano los consumidores son personas seguras y racionales a la hora de tomar la decisión de comprar un producto de consumo masivo, como lo es en este caso la cerveza, que tienen en cuenta los atributos del producto y los beneficios que este ofrece en lugar de la procedencia de la cerveza, es decir, que para los colombianos el país de origen no es importante a la hora de comprar.

Mientras que en España se investigó dicha influencia en productos hortícolas (Guerrero et al., 2010) la cual mostró que los españoles si bien consideraban el origen del país como algo importante, el factor más decisivo era la frescura del producto. Ya que la investigación puso en manifiesto que la relevancia del país de origen dentro del proceso de evaluación del consumidor, si bien no se trata del que mayor importancia tiene ya que la frescura del producto adquiere mayor protagonismo debido principalmente a que la frescura es el atributo clave para la evaluación de calidad en productos alimenticios, por encima de aspectos como la calidad, precio o la reputación de la marca u origen. Adicionalmente, los resultados obtenidos ponen de manifiesto cierta tendencia etnocéntrica en la evaluación del origen de los productos hortícolas. El conocimiento de esta característica del comportamiento fue fundamental, dado que los consumidores españoles muy etnocéntricos tienden a procesar la información sobre las marcas extranjeras a un nivel muy inferior, por lo

que están predispuestos de antemano a juzgar las marcas nacionales muy favorablemente en comparación a las foráneas, sin que el nivel de información sobre éstas sea quizás necesario (Supphellen y Rittenburg, 2001). Por el contrario, los consumidores españoles menos etnocéntricos procesaron la información relativa a las marcas extranjeras de un modo diferente, estando dispuesto a conocer todos los aspectos relativos a las mismas, de modo que la evaluación de dichas marcas será más objetiva y la formación de una opinión estará más fundamentada. Igualmente, estos consumidores suelen acumular información acerca de los atributos y características de los productos extranjeros mientras que los consumidores muy etnocéntricos españoles simplemente desarrollan estructuras cognitivas con un contenido que incluye más estereotipos que información real (Supphellen y Rittenburg, 2003).

En el caso peruano, tanto el Estado como el sector privado lanzaron una propuesta para incentivar a la población a consumir productos peruanos a través de la campaña “Cómprale al Perú”. Dicha campaña nació en el 2004 dirigida a generar conciencia en la ciudadanía nacional a comprar y consumir productos producidos en el Perú. De manera de garantizar no sólo el incremento del empleo sino también el crecimiento de la economía (El Comercio, 2009). La iniciativa de la campaña también era promovida por diversas empresas del medio, lo cual se plasmó en una reunión de gremios empresariales y de emprendedores, el nacimiento oficial de crear el eslogan “Cómprale al Perú”. Al mismo tiempo en medio de la reunión del Acuerdo Nacional, en la mesa de Promoción del

Empleo, los representantes políticos allí reunidos, contemplaron también esta idea. Se conversó sobre la necesidad de orientar el incremento de las capacidades de producción de las fábricas peruanas. Eso significaba buscarles mercado tanto externo como interno nacional (Ministerio de la Producción, 2006).

Con el fin de identificar aquellas empresas unidas a la campaña surgió la necesidad de crear un sello distintivo que permita a los consumidores conocer aquellos productos que cuentan con la certificación de calidad que promueve el Estado. Así nació el sello “Hecho en Perú”, el sello al igual que la campaña busca promover la calidad y la venta de los productos elaborados en el Perú, como un medio concreto para contribuir con la generación de riqueza y de empleo en nuestro país (El Peruano, 2011). Dicho programa tiene como prioridad promover la calidad de los productos elaborados en el Perú, por considerar ésta la vía de promoción más segura y sostenible de una oferta productiva competitiva a nivel nacional e internacional. Así en la página de INDECOPI (2009) dice lo siguiente: “Cada vez la decisión de compra de los consumidores no sólo depende de la intención de adquirir productor peruanos, sino sobre todo adquirir productos de calidad a precios competitivos” (párr. 19).

Es por ello, dentro del Programa el Sello de Calidad “Hecho en Perú (*Made in Peru*)” tiene un rol protagónico, ya que no sólo identifica si el producto ha sido elaborado en el Perú, sino a su vez, certifica que dichos productos cumplan con estándares de calidad requeridos por el mercado. El programa busca mejorar la competitividad de los productos elaborados en el país, sin discriminar el origen

del capital de las empresas productoras, y a su vez sensibiliza al consumidor peruano y extranjero a que ante iguales condiciones en la oferta, decida orientar su compra por productos peruanos que tengan el sello de calidad “Hecho en Perú (*Made in Peru*)”.

En tal sentido, es de gran interés conocer cómo actúan los compradores locales ante la exposición y promoción de los productos bandera del Perú, ya que la mayoría de los consumidores peruanos se ven en la posición de elegir entre productos nacionales e importados. Por lo tanto es de gran importancia determinar si el Sello “Hecho en Perú” está teniendo el efecto deseado de manera que se logre conocer si la población se siente identificada y prefiere comprar los productos que lleven dicha marca. Al no haber trabajos anteriores, la investigación se justifica por el valor que tiene el tema del consumo de productos nacionales por parte de los consumidores peruanos en el territorio nacional relacionado con la influencia de la difusión de “Hecho en Perú” en el país, precisamente en la ciudad de Arequipa. Por tanto nuestro estudio responde a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto del sello “Hecho en Perú” en la decisión de compra de productos nacionales por los consumidores del Cercado de Arequipa?

## **Método**

### **Muestra**

La muestra está conformada por mujeres de 18 a más años de edad y pertenecientes a la PEA (Población Económicamente Activa) de la Ciudad de Arequipa (Cercado), ya que ellas son las que toman la decisión final de comprar uno u otro producto, además de

contar con poder adquisitivo para realizar estas compras ya sea para el consumo en el hogar como individual. Además de tener los suficientes conocimientos acerca de la realidad y entorno de nuestro país, es decir, tienen mayor conocimiento del tema.

La cantidad de participantes se determinó mediante el muestro probabilístico de corte sistemático simple con un nivel de confianza de 95%, de una población de 10,839.58 mujeres (PEA, Cercado), obteniendo de esta manera una muestra de 249 mujeres, con 10 participantes adicionales por cuestiones de la mortalidad muestral. Adicionalmente, se utilizó la técnica de muestreo por estratos, para categorizar a las unidades de análisis en función de la edad en el cual las mujeres empiezan a contar con mayor poder adquisitivo, ya que se encuentran formando un hogar o con edad suficiente para vivir solas. Para ello, se tomaron los valores de la muestra y la población, obteniendo así, la constante  $fh = n/N$ , el cual nos da un resultado de  $fh = 0.024$  (ver Tabla 1).

**Tabla 1.**

**Distribución de la muestra por edades**

Grupos de edades	Población Cercado	Muestra
18 a 29 años	3794	90
30 a 39 años	2927	70
40 a 49 años	2276	55
50 a 59 años	1301	31
60 a más años	542	13
Total	10,840	259

**Instrumentos**

Como instrumentos de investigación se utilizaron un cuestionario y unas cartillas de apoyo visual. Los cuales permitieron la

recolección de datos precisos de los participantes de la muestra. Mediante esta técnica se pudo medir la actitud de los consumidores respecto al sello “Hecho en Perú” difundida en el Cercado de la ciudad.

El cuestionario fue elaborado por las autoras al no existir un instrumento adecuado para medir las variables del conocimiento y la preferencia de compra de productos con el sello “Hecho en Perú”. Este cuestionario contiene 16 preguntas, las cuales se dividieron en la pregunta filtro de edad y dos apartados. El primer apartado constó de 8 preguntas cerradas acerca del conocimiento de marcas, preferencia de compra del producto, características que le hacen preferir dicha marca y que datos en el empaque del producto lee antes de la compra, si es que leyera dicha información; todo esto en el caso de conservas de pescado y detergentes. En cuanto al segundo apartado, constó de 8 preguntas las cuales analizaban el nivel de etnocentrismo de los participantes en cuanto a la preferencia de compra de productos nacionales y el conocimiento acerca del sello “Hecho en Perú”, sus promotores y el sentimiento del participante acerca de esta campaña nacional.

Por otro lado, las cartillas visuales utilizadas fueron fotografías de las cinco marcas de conservas de pescado y detergentes, eligiendo las marcas más conocidas en el mercado. Asimismo, las encuestas aplicadas fueron totalmente anónimas, de aplicación auto dirigida. Además de contar con las cartillas de ayuda con las imágenes de los productos a investigar, las cuales estuvieron impresas en papel bond A-5, a color con fondo blanco. Se utilizó este instrumento



ya que se pudo aplicar en poco tiempo y nos permitió recabar información precisa de los consumidores arequipeños.

### Procedimientos

La recolección de datos se realizó en el lapso de dos semanas, del 11 al 23 de noviembre del 2012. Los participantes fueron encuestados en los exteriores de los supermercados y mercados del centro de la ciudad de Arequipa, donde las autoras solicitaron con amabilidad la participación de las personas y se les informó sobre el tema y motivo de la encuesta, así como también el anonimato de la misma para obtener una mayor veracidad.

Los lugares elegidos fueron: los supermercados "El Súper", "Franco" y "Plaza Veá" (La Marina) y el mercado "San Camilo". Durante la realización de la misma, las autoras estuvieron junto al encuestado en todo momento para disipar cualquier duda que se pudiera presentar y al término de la encuesta se agradeció por su participación. Los datos obtenidos se procesaron en hojas de cálculo de Excel 2007 y en el programa SPSS 15.

### Resultados

Para el procesamiento de los datos se ha utilizado estadísticos descriptivos. La muestra de mujeres encuestadas está dividida en cinco grupos de edades obtenidas por el método de muestreo probabilístico estratificado. Teniendo el mayor porcentaje (34%) de encuestadas entre el rango de 18 a 29 años de edad, ya que en la población del Cercado viven más mujeres de esa edad.

**Tabla 2.**  
**Porcentajes de la muestra por edades**

Edad	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
18-29	88	34%
30-39	71	27%
40-49	56	22%
50-59	32	12%
60-más	12	5%
Total	259	100%

Analizando el primer apartado del cuestionario, el cual está conformado por las preguntas del número 1 al 8, se tiene que el 100% de las participantes conocen las marcas mostradas en ambos productos analizados (conservas de pescado y detergentes). En cuanto a conservas de pescado el 29% de las participantes prefieren comprar "Campomar", siendo esta la marca con mayor preferencia por encima de "Fanny" (22%), "Atún Real" (20%), "Florida" (15%) y "Bayovar" (14%).

**Tabla 3.**  
**Porcentajes de preferencia de marcas de conservas**

Pregunta 2: ¿Cuál prefiere usted comprar?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Bayovar	37	14%
Atún real	51	20%
Campomar	76	29%
Fanny	56	22%
Florida	39	15%
Total	259	100%

La decisión de adquirir dichos productos se basa principalmente por tener variedad en sus presentaciones y por ser producto nacional, con un 24% cada una, mientras que el precio con 14% no resulta ser un factor determinante (ver Tabla 4).



**Tabla 4.**  
**Porcentajes de decisión de compra de conservas**

Pregunta 3: ¿En qué basa su decisión de adquirirlo?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
La marca es conocida	47	18%
Por su calidad reconocida	52	20%
Por ser nacional	62	24%
Por su precio	37	14%
Por sus presentaciones	61	24%
Total	259	100%

En cuanto a detergentes el 28% de los participantes prefieren comprar “Ariel”; sin embargo “Sapolio” es la segunda marca más comprada con un 26%, a pesar de contar con un menor porcentaje, la diferencia es mínima, por lo que, se puede decir que ambas marcas son las preferidas por las consumidoras arequipeñas; estando esas por encima de “Bolívar” (19%), “Ace” (14%) y “Noritt” (12%).

**Tabla 5.**  
**Porcentajes de preferencia de marcas de detergentes**

Pregunta 5: ¿Cuál prefiere usted comprar?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Ace	37	14%
Ariel	73	28%
Bolívar	50	19%
Sapolio	67	26%
Noritt	32	12%
Total	259	100%

La decisión de adquirir dichos productos (detergentes) se basa en dos factores, primero por la marca con 27% y luego por

ser un producto nacional con 26%, mientras que el precio no resulta ser un factor tan determinante en la elección del producto, ya que cuenta con el menor porcentaje 12% (ver Tabla 6).

**Tabla 6.**  
**Porcentajes de decisión de compra de detergentes**

Pregunta 6: ¿En que basa su decisión de adquirirlo?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Por su funcionalidad	52	20%
Por la marca	69	27%
Por ser fácil de conseguir	40	15%
Por su precio	31	12%
Por ser peruano	67	26%
Total	259	100%

Por otro lado, en cuanto a los datos informativos que aparecen en el empaque de ambos productos (conservas de pescado y detergentes), la mayoría de las participantes (61%) respondieron que sí leen esta información antes de adquirir dichos productos, mientras que el 39% no consideran importante el leer dichos datos antes de comprar. Estos datos se aprecian en la Tabla 7.

**Tabla 7.**  
**Porcentajes de decisión de compra de conservas**

Pregunta 7: ¿Lee datos informativos del producto antes de adquirirlos?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Sí	158	61%
No	101	39%
Total	259	100%

Dentro de las participantes que leen los datos informativos antes de comprar los productos, las cuales fueron 158 mujeres; se obtuvo que el 34% solo leen la fecha de vencimiento y el 32% revisan el origen del producto, mientras que no conlleva mayor importancia los componentes o ingredientes (14%).

**Tabla 8.**  
**Porcentajes de lectura de datos en el empaque**

Pregunta 8: ¿Qué datos lee?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Componentes o ingredientes	22	14%
Indicaciones o formas de uso	32	20%
Origen del producto	51	32%
Fecha de vencimiento	53	34%
Total	158	100%

Por último, hemos analizado el segundo aspecto, el cual investiga el nivel de etnocentrismo y el conocimiento acerca del sello “Hecho en Perú”, conformado entre las preguntas 9 y 16 del cuestionario. El nivel de etnocentrismo de las participantes se midió a través de una lista de afirmaciones las cuales tenían valores que fueron sumados para obtener el nivel de etnocentrismo, el cual podía encajar en 5 niveles dependiendo del valor final que alcanzase. En el caso de las mujeres del Cercado de Arequipa, más de la mitad de las encuestadas alcanzaron el segundo nivel: “Sí se puede compra productos nacionales” (53%), mientras que ninguna (0%) consiguió el nivel de “Importador Neto”. Por consiguiente, podemos decir que la mayoría de las personas siempre que puedan comprar productos nacionales (ver Tabla 9).

**Tabla 9.**  
**Porcentajes de nivel de etnocentrismo**

Pregunta 9: Rango	Nivel de Etnocentrismo	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
[10 a 6]	Etnocentrista	95	37%
[5 a 1]	Sí se puede compra productos nacionales	138	53%
[0]	Indiferente	15	6%
[-1 a 5]	Compra cualquier producto no importa el origen	11	4%
[-6 a 10]	Importador Neto	0	0%
	Total	259	100%

En cuanto, al conocimiento acerca del sello “Hecho en Perú”, se obtuvo que el 93% de las participantes conocen que es el sello “Hecho en Perú”, faltando solo 19 personas para ser el total de las participantes (ver tabla 10).

**Tabla 10.**  
**Porcentajes de conocimiento de sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 10: ¿Ha escuchado hablar del sello “Hecho en Perú”?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Sí	240	93%
No	19	7%
Total	259	100%

Teniendo en cuenta solo a las 240 participantes que respondieron afirmativamente acerca de si conocían el sello “Hecho en Perú”, el 85% escuchó acerca de esta campaña por medio de medio televisivos; relegando a la radio (13.33%), Internet (1.25%) y por último, otros (0.42%) como los afiches promocionales de distintos productos nacionales (ver Tabla 11).

**Tabla 11.**  
**Porcentajes de medios de comunicación mediante se tiene conocimiento de sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 11: ¿Qué medio de comunicación escucha la propuesta “Hecho en Perú”?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Televisión	204	85.00%
Radio	32	13.33%
Internet	3	1.25%
Otros	1	0.42%
Total	240	100%

Además, para profundizar en su conocimiento acerca del tema se preguntó quién o quiénes promovían esta iniciativa aparte del sentimiento que los participantes pudiesen tener por la campaña. Por lo que, el 44% de las personas que decían conocer dicha campaña, respondieron que sí sabían quiénes son los promotores del sello “Hecho en Perú”. Sin embargo, el 48% respondió negativamente, a pesar de no estar tan distanciados, podemos notar que más participantes no saben exactamente quienes promueven esta iniciativa.

**Tabla 12.**  
**Porcentajes de conocimiento de promotores del sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 12: ¿Conoce quiénes son los promotores de dicha marca?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Sí	115	44%
No	125	48%
Total	240	100%

Los participantes que respondieron positivamente a la pregunta anterior (115 mujeres), respondieron que los promotores de dicha marca son el Sector Privado (30%) y el Estado Peruano (25%), siendo estas las respuestas más utilizadas por las participantes de forma separada. Dejando en un porcentaje menor a los consumidores y las combinaciones de las dos primeras (ver Tabla 13).

**Tabla 13.**  
**Porcentajes de conocimiento de quiénes son los promotores del sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 13: Los promotores de la marca Perú son	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
a) El Estado Peruano	29	25%
b) Sector Privado	34	30%
c) Consumidores	18	16%
d) a y b	19	17%
e) a y c	15	13%
Total	115	100%

En cuanto, al sentimiento que les produce dicha marca, el 36% de las participantes respondieron que sienten orgullo por lo peruano y un 35% piensan que es importante para el comercio nacional la promoción de los productos locales. Además, se obtuvo que el 18%, piensa que esta marca es buena para impulsar el emprendimiento de los peruanos en tema de negocios, para que los peruanos tengan mayor oportunidad de entrar al mercado con productos nacionales. A pesar, de que hubo un 11% de mujeres que respondieron sentirse indiferentes ante esta iniciativa, resulta siendo el menor porcentaje de la muestra (ver Tabla 14).

**Tabla 14.**  
**Porcentajes de sentimiento que produce el sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 14: ¿Cuál es el sentimiento que le produce el sello “Hecho en Perú”?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Orgullo Peruano	86	36%
Es importante para el comercio nacional	84	35%
Impulsa el emprendimiento peruano	44	18%
Indiferente	26	11%
Total	240	100%

Por otra parte, las participantes creen que el propósito del sello “Hecho en Perú” es la promoción y publicidad (35%) y su identificación para diferenciarlos de los productos extranjeros. Solo el 9% creen que es para mejorar la competitividad de los productos peruanos en el mercado (ver Tabla 15).

**Tabla 15.**  
**Porcentajes de conocimiento de propósito del sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 15: ¿Cuál cree usted que es el propósito principal del Sello “Hecho en Perú”?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Identificar a productos peruano	80	33%
Satisfacer a los clientes peruanos	56	23%
Promoción y publicidad	83	35%
Mejorar la competitividad de los productos peruanos	21	9%
Total	240	100%

Por último, a las participantes se les preguntó ¿cuánto les gustaba el sello “Hecho en Perú”?,

a lo que, el 40% respondió que les gusta la iniciativa y el 33% que le encantaba, por lo que podemos concluir que al 73% de las participantes ven a esta campaña de forma positiva. Mientras que solo el 17% y 10% manifestó que lo detestaba o simplemente no le gustaba, sumando el 27% del total de la muestra (ver Tabla 16).

**Tabla 16.**  
**Porcentajes de gusto por el sello “Hecho en Perú”**

Pregunta 16: ¿Cuánto le gusta el Sello “Hecho en Perú”?	Cantidad (fi)	Porcentaje (pi%)
Lo detesto	41	17%
No me gusta	25	10%
Me gusta	96	40%
Me encanta	78	33%
Total	240	100%

## Discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante esta investigación, analizando la variable de la influencia del sello “Hecho en Perú” en la decisión de compra de los productos de conservas de pescado y detergentes podemos concluir que el 100% de los participantes de la investigación conocía las marcas mostradas de dichos productos teniendo conocimiento de la variedad para su elección a la hora de comprar. Además, obtuvimos que la marca preferida fue “Campomar” (28%) en cuanto a conservas de pescado, atribuyendo que su elección para la compra de este producto es con 24% la nacionalidad del producto y sus variadas presentaciones. De este resultado podemos concluir que en el caso de conservas de pescado la mayoría elige

“Campomar” teniendo en cuenta que es un producto nacional aunque no resulta un factor decisivo en el momento de la compra. Por otro lado en el caso de los detergentes la marca preferida fue “Ariel” (28%) seguido de cerca por “Sapolio” (26%), atribuyendo dicha preferencia a la marca reconocida (27%) y a la nacionalidad del producto (26%). Así en este producto podemos observar que es muy importante la marca en la decisión de compra en el caso de “Ariel”; pero al mismo tiempo el origen del producto es un factor importante en el caso de “Sapolio”.

En cuanto a los datos informativos que aparecen en el empaque de ambos productos (conservas de pescado y detergentes), la mayoría de las participantes (61%) respondieron que leen la información de la etiqueta a la hora de adquirir dichos productos. El dato más consultado es la fecha de vencimiento (34%), seguido de cerca por el origen del producto (32%).

Analizando los resultados en cuanto a la variable de etnocentrismo en el consumo, podemos decir que el 53% de las mujeres participantes en el estudio obtuvieron resultados entre el rango de 1 a 5, el cual viene a ser “sí se puede compran productos nacionales”, por lo que podemos concluir que el nivel de etnocentrismo en el Cercado de Arequipa es moderado y se encuentra en un puesto importante dentro de la mente del consumidor antes de adquirir un producto. Comparando dicho resultado con otras investigaciones de otros países, tal como Chile (Schnettler et al., 2008; Schnettler et al., 2010), Colombia (Concha et al., 2011) y España (Guerrero et al., 2010), que tienen un tema de estudio similar al de la presente investigación; observamos

que en Chile también es un factor importante el origen del producto antes de adquirirlo y que tienen un etnocentrismo al consumo moderado ya que tienen siempre presente el valor de comprar productos nacionales. En cambio, en Colombia y España, los factores más importantes a la hora de comprar son las características del producto, beneficios que ofrece al consumidor y además de su calidad y frescura; toma en cuenta todos los factores antes mencionados antes que el origen del producto. Sin embargo es preciso detallar que nuestra investigación se realizó bajo estándares generales sobre la percepción del etnocentrismo al consumo, mientras que las investigaciones anteriormente mencionadas basaban su percepción de acuerdo al tipo de producto ofrecido. Lo cual nos lleva a presumir que el etnocentrismo en dichas investigaciones se vio afectado por el tipo de producto investigado.

Analizando la variable del conocimiento acerca del sello “Hecho en Perú”, se obtuvo que el 93% de las participantes conocen el sello “Hecho en Perú”, y que lo conocen a través de medios televisivos (85%). Pero, el 48% desconocen quienes son los promotores de la iniciativa, por lo que podemos decir que sólo conocen la marca en nombre y no profundizan su conocimiento del tema. Además nos demuestra que la campaña de promoción de la marca no llegó a toda la población peruana. Entre aquellas personas que respondieron afirmativamente, la mayoría piensa que el “Sector Privado” es el promotor de la campaña (30%), sin embargo, esta respuesta estaría incompleta, ya que los promotores son el “Estado” y el “Sector Privado” (17%), por lo cual, deducimos que a pesar de su conocimiento sobre el tema, no tienen la idea completa

acerca de todo lo que representa dicha campaña. Además podemos inferir que muchas de las participantes marcaron afirmativamente sin tener el conocimiento necesario. Otro punto importante también referido a la campaña es que la mayoría de personas pensaban que el sello “Hecho en Perú” es para promoción y publicidad con un 35%, mientras que un 33% señaló que su propósito era identificar los productos nacionales, y únicamente un 9% coincidieron con el objetivo de la campaña, que era aumentar la competitividad de los productos nacionales.

En cuanto al aspecto subjetivo referente al sello, el 36% de las participantes respondieron que sienten orgullo por lo peruano y el 35% creen que es importante para el comercio nacional de los productos. Además que el sello demuestra tener gran acogida ya que más de un 70% de la población afirmó que le gustaba (40%) o le encantaba (33%). Esto nos indica que si bien la población no conoce el propósito del sello es de mucho agrado para la población por lo cual los promotores de la campaña pueden utilizar este aspecto a su favor para difundir aún más cuál es el verdadero propósito del sello “Hecho en Perú”.

## Referencias

- Agbonifoh, B. & Elimimian, J. U. (1999). Attitudes of developing countries toward “country of origin” products in an era of multiple brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 11(4), 97-116.
- El Comercio. (2009). “La nueva era de ‘Cómprale al Perú’, la campaña para el consumo de lo nacional”. (Documento en formato html). El Comercio, 29 de julio. Recuperado el 31 de octubre del 2012 de: <http://elcomercio.pe/economia/319535/noticia-nueva-era-comprale-al-peru-campana-consumo-lo-nacional>
- El Peruano (2011). “Cómprale al Perú”. El Peruano, 29 de julio. (Documento en formato html) Recuperado el 31 de octubre del 2012: [www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=ezCM-pmd4WiU=](http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia.aspx?key=ezCM-pmd4WiU=)
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2006). “Estrategía de marketing”. Madrid: Cengage Learning Editores.
- Gestiopolis. (2010). “Características del producto”. (Documento en formato html) Recuperado el 7 de octubre del 2012 de: [www.gestiopolis.com/marketing/caracteristicas-del-producto.htm](http://www.gestiopolis.com/marketing/caracteristicas-del-producto.htm)
- Guerrero, J. F.; Abad, J. C. & Agüera, E. D. (2010). La importancia del “país de origen” en la fase de evaluación del consumidor en productos hortícolas. “Revista Española de estudios Agrosociales y Pesqueros”, 225, 47-69.
- Gurhan-Canli, Z. & Maheswaran, D. (2000). Cultural variations in country of origin effects. *Journal of Marketing Research*, 37, 309-317.
- INDECOPI. (2009). “Cómprale al Perú”. (Documento en formato pdf). Recuperado el 1 de noviembre del 2012: [http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/o/14/par/guiasinform/hecho\\_peru.pdf](http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/o/14/par/guiasinform/hecho_peru.pdf)

- Jiménez, A. I. & Calderón, H. (2004). "Dirección de productos y marcas". Barcelona: UOC.
- Lampert, S. & Jaffe, E. (1998). A dynamic approach to country of origin effect. "European Journal of Marketing", 32(1), 61-78.
- López, F. (2008). "Proceso de decisión del consumidor". Madrid: ESIC.
- Ministerio de la Producción. (2006). "Cómprale al Perú". (Documento en formato html). Recuperado el 28 de octubre del 2012: <http://www.compra-lealperu.gob.pe/quienes.php>
- Montesinos, M., & Curras, R. (s/f). Importancia relativa de la marca y efecto país de origen sobre la intención de compra de los consumidores. "Decisiones de marketing" (Documento en formato pdf). Recuperado el 29 de octubre del 2012 de: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499417.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2499417.pdf)
- Nagashima, A. (1970). A comparison of Japanese and U.S. attitudes toward foreign products. "Journal of Marketing", 34, 68-74.
- Schnettler, B.; Ruiz, D. & Sepúlveda, O. (2008). La importancia del país de origen en el consumo de alimentos. "Panorama Socioeconómico", 23, 50-56.
- Schnettler, B.; Cid, E.; Miranda, H. & Sepúlveda, J. D. (2010). Etnocentrismo y efecto país de origen en la compra de arroz en supermercados de las ciudades de Los Ángeles y Temuco, Chile. "Panorama Socioeconómico", 28(40), 18-32.
- Shimp, T. & Sharma, S. (1987). Consumer ethnocentrism: Construction and validation of the CETSCALE. "Journal of Marketing Research", 3(24), 280-289.
- Schooler, R. D. (1965). Product bias in Central American Common Market. "Journal of Marketing Research", 2(4), 394-397.
- Sosa, J. C. y Ortiz, M. (s/f). "El efecto del país de origen en la intención de compra: un modelo multidimensional". (Documento en formato pdf). Recuperado el 26 de octubre del 2012 de: <http://quest.uprrp.edu/7quest/papers/Juan%20Carlos%20Sosa%20Varela.pdf>
- Supphellen, M. y Gronhaug K. (2003) Building foreign brand personalities in Russia: the moderating effect of consumer ethnocentrism "International Journal of Advertising", 22, 203-226.
- Supphellen, M. y Rittenburg T. (2001). Consumer ethnocentrism when foreign products are better. "Psychology & Marketing", 12, 907-927.
- Usunier, J. C. (2006). Relevance in business research: The case of country-of-origin research in marketing. "European Management Review", 3, 60-73.
- Concha, J. R.; Gómez, E. & Valencia, P. (s/f). El efecto país de origen entre los consumidores colombianos: El

caso de un producto de consumo masivo. "I Simposio de Investigación ASCOLFA". (Documento en formato pdf) Recuperado el 1 de diciembre

del 2012 de: [http://www.ascolfa.edu.co/archivos/2.6%20M%20-%20CONCHA,%20GOMEZ%20%20y%20VALENCIA%20\(P\).pdf](http://www.ascolfa.edu.co/archivos/2.6%20M%20-%20CONCHA,%20GOMEZ%20%20y%20VALENCIA%20(P).pdf)

Recibido: 08-09-2015

Aceptado: 31-10-2015



## EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

### INTERNAL CONTROL IN THE ENTERPRISE

*Iván Frías Lizama*

Socio de Auditoría de EY (antes Ernst & Young), Arequipa, Perú

#### **Resumen:**

En el presente trabajo se analizan los diversos aspectos del control interno en la empresa, tomando como criterios base los componentes del informe COSO. Estos componentes son: entorno del control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Cada uno de estos componentes es revisado y detallado críticamente, con la finalidad de brindar información relevante y aplicable sobre el tema. Se presentan asimismo, los 17 principios del control interno y un modelo sugerido de los criterios a evaluar del entorno de control.

**Palabras Clave:** Control interno, empresa, entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo.

#### **Abstract:**

In the present work we analyze several aspects of internal control in the enterprise, taking as basic criteria the components of the COSO report. These components are control environment, evaluation of risks, control activities, information and communication, and monitoring. Each one of these components is reviewed and critical detailed, with the aim to give relevant and applied information about this topic. Moreover, there are presented 17 principles of internal control and a suggested model with the criteria to value control environment.

**Key words:** Internal control, enterprise, control environment, evaluation of risks, control activities, information and communication, monitoring.

## Introducción

El entorno en el cual las compañías conducen sus negocios está cambiando dramáticamente. Los factores económicos, los avances en la tecnología y la creciente competencia global son sólo unos pocos ejemplos de estos cambios. Con cada nuevo acontecimiento, la gerencia se enfrenta con retos mayores para controlar costos, administrar la liquidez y lograr una ventaja competitiva.

Estos retos han intensificado la preocupación de la gerencia y de los directores respecto a su capacidad para evaluar el desempeño operativo (Méndez, 2011).

En el mundo existen normas que rigen el control interno para empresas, en EE.UU. existe la Ley Sarbanes-Oxley Act of 2002 o SOX 404, para empresas que cotizan en la SEC (Securities and Exchange Commission, 2002), sin embargo existe un marco de referencia que rige las normas y pautas para empresas en el mundo y es el marco integrado de control interno emitido por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, modificado en 2013), que sustituye al anterior COSO 1992. El nuevo marco es el resultado de una vasta aportación de distintos interesados del ambiente de negocios, firmas de auditoría, participantes en los merca-

dos financieros y estudiosos del tema. La actualización que dio como resultado el COSO 2013 se basó en la revisión de los objetivos de control interno, para incorporar los cambios en el ambiente de negocios y operativo, articular y formalizar los principios asociados a los componentes de control interno (ya existentes implícitamente) y ampliar la aplicación del sistema de control interno (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1992*).

Ahora bien, veamos, como las empresas en el entorno en que se encuentran, pueden aplicar los componentes de control interno que dicta COSO, revisaremos aquí, la forma de implementarlo y las ventajas y beneficios que ello implica.

## La importancia del Control Interno

Los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros confiables. Muchas actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones y numerosos juicios. Sin controles adecuados que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, así como su credibilidad ante

los accionistas, las autoridades reguladoras y el público.

Una estructura de control interno eficaz (conocida también como sistema de control interno o, simplemente, como control interno) es integral y completa e involucra al personal de toda la organización, incluyendo muchas personas que no se consideran con responsabilidades contables o de control (e.g.: empleados que reportan tiempo empleado en proyectos o trabajos específicos). También involucra a aquellos que mantienen los registros contables, preparan y distribuyen políticas, o monitorean sistemas. Finalmente, involucra a los miembros de la junta directiva y de los comités de auditoría, cuya principal responsabilidad es supervisar el proceso de reporte de información financiera.

### Definir el Control Interno

A fin de evaluar el control interno de una organización, se debe identificar primero los criterios sobre los cuales se hará la evaluación. Por lo tanto, es importante definir apropiadamente el control interno al comienzo del proceso de evaluación. En septiembre de 1992, COSO emitió un Informe que proporciona una definición de control interno y establece criterios que pueden ser usados para evaluar los controles internos de una organización (Luppi, 2010). El informe de COSO contiene la definición de control interno aceptada más ampliamente.

El informe de COSO define el control interno como un “proceso –efectuado por la junta directiva, la gerencia y otro personal de una entidad– diseñado para proporcio-

nar seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las tres categorías siguientes: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, y cumplimiento con leyes y regulaciones” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p. 8).

También identifica cinco componentes interrelacionados de un control interno eficaz que deben estar presentes (diseñados) y funcionando (efectivos), conjuntamente de manera integrada.

1. Entorno del control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

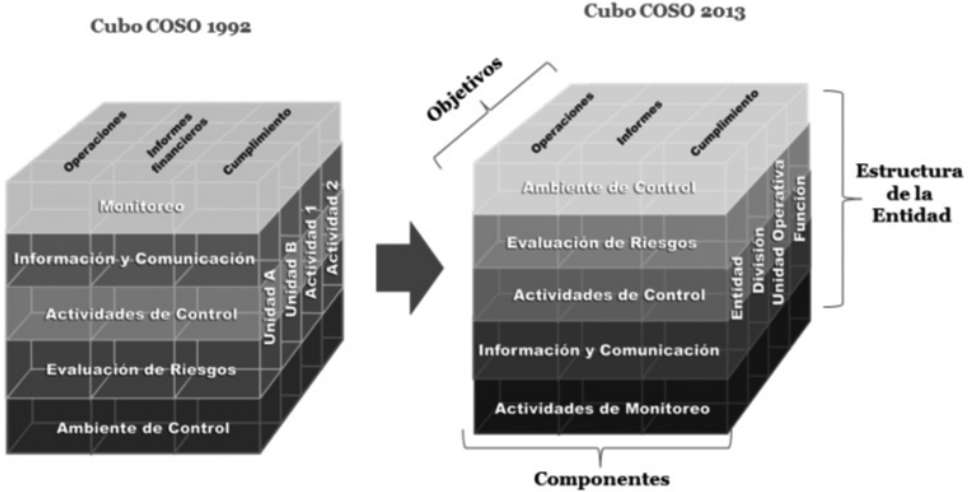
Además de los cinco componentes de control interno, COSO 2013 toma la esencia del COSO 1992 y formaliza 17 principios relevantes que ya estaban implícitos en un sistema con control interno efectivo (Ver Anexo I).

En este análisis, evaluaremos la eficacia de los controles internos y revisaremos cada uno de los componentes de control interno para evaluar y documentar la eficacia de dichos controles internos sobre la información financiera con base en las definiciones del informe de COSO.

Un lugar lógico para comenzar una evaluación general del control interno es la cúspide del control interno a nivel de

empresa. Esta etapa incluye la revisión de aquellos elementos de los cinco componentes del control interno que tienen un efecto dominante sobre la organización.

**Figura 1.**  
**Estructura y objetivos del COSO 1992 - 2013**



A continuación se listan los cinco componentes del control interno:

1. El **entorno de control** es lo que marca la pauta de una organización, o sea aquella base para influir en la conciencia de control de su personal. Es el fundamento de los demás componentes del control interno, y provee disciplina y estructura.
2. La **evaluación del riesgo** es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.
3. Los **sistemas de información y comunicación** soportan la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.

4. Las **actividades de control** son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia se llevan a cabo.
5. **Monitoreo** es un proceso para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.

De manera general, describiremos cada uno de los componentes del control interno y el enfoque que puede tomar la Gerencia para la evaluación de cada uno de ellos en la empresa.

### Entorno de Control

La Comisión *Treadway* afirmó que la pauta que marca la alta gerencia –o sea el entorno o cultura corporativa dentro de la cual funciona la información financiera (*financial reporting*)– es el factor más importante

que contribuye a la integridad del proceso de información financiera. En otras palabras, si la pauta marcada por la gerencia es relajada o poco estricta, un juego impresionante de reglas y procedimientos escritos logrará poco.

El entorno del control refleja la actitud general, el grado de conciencia y las acciones de la junta directiva, la gerencia, los dueños y otros concernientes a la importancia del control y el énfasis en el control sobre las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la compañía.

El entorno de control incluye la actitud de la gerencia hacia el desarrollo de estimaciones contables y en la filosofía para reportar información financiera, es el contexto en que operan el sistema contable y los controles internos.

En su informe, *Internal Control-Integrated Framework*, COSO afirma que “el entorno de control tiene una influencia dominante sobre la manera en que se estructuran las actividades de negocio, como se establecen los objetivos y se evalúan los riesgos. También influye en las actividades de control, los sistemas de información y comunicación, y las actividades de monitoreo. Esto es cierto no solamente con respecto a su diseño, sino también a la forma en que funciona día a día” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, p. 15).

El entorno del control es la atmósfera dentro de la cual existen los controles contables de una compañía y se preparan los estados financieros. Por lo tanto

es esencial tener una comprensión del entorno de control para poder identificar los factores que tienen un efecto dominante sobre el riesgo de que existan errores en el procesamiento de transacciones y en los juicios que la gerencia hace cuando prepara estados financieros.

Sin embargo, un entorno de control satisfactorio no garantiza la eficacia de algún control específico, pero puede ser un factor positivo al evaluar el riesgo de errores. Un entorno de control eficaz también proporciona una base para esperar que los sistemas contables que están funcionando bien en un momento dado del año continúen funcionando bien el resto del año. De tal manera, el entorno de control es un ingrediente básico para tener controles internos eficaces.

Se debe tener en cuenta los siguientes factores durante la revisión del entorno de control:

### ***Integridad, valores éticos y el comportamiento de los ejecutivos clave***

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del entorno de control, afectando el diseño, la administración y el monitoreo de los procesos clave. La integridad y el comportamiento ético son producto de las normas de la empresa sobre ética y comportamiento y de la manera de ser comunicadas, supervisadas y puestas en funcionamiento en la práctica. Incluyen las acciones que toma la gerencia para reducir o eliminar oportunidades de que el personal lleve a cabo acciones ilegales, deshonestas o contrarias a la ética. También incluyen las comunicaciones al personal de los valores

de la empresa y sus normas de comportamiento a través de pronunciamientos de políticas y códigos de conducta, así como por ejemplos dados por sus ejecutivos.

### ***Conciencia de control de la gerencia y estilo operativo de la Gerencia***

La gerencia tiene la responsabilidad de dirigir y controlar las operaciones y establecer, comunicar y monitorear políticas y procedimientos. Cada aspecto del entorno del control se ve profundamente influenciado por las acciones y las decisiones (o, en algunos casos, por inacción e indecisión) de la gerencia. En un ambiente de control eficaz, la conciencia de control de la gerencia y su estilo de operar y coordinar, propicia una operación eficaz de los procesos y controles y un entorno en que la probabilidad de error se minimice. La conciencia de control se refiere a la importancia que la gerencia le da a los controles internos y, al entorno en que ellos funcionan. En gran parte este es un concepto intangible; es una actitud de la gerencia que, una vez comunicada, ayuda a lograr que un control adecuado permanezca en su lugar y reduzca la posibilidad de que controles específicos sean ignorados.

### ***Compromiso de ser competente***

El compromiso de ser competentes incluye la consideración de la gerencia de los niveles de competencia para puestos específicos y cómo estos niveles se traducen en requisitos de aptitudes y conocimientos. Entre otros factores que la gerencia debe considerar, está la naturaleza y el grado de juicio que se debe usar en una labor específica y el grado de supervisión que va a necesitar. El equipo a cargo del proyecto tiene que consi-

derar si el personal parece ser competente para cumplir sus responsabilidades (por ejemplo, si el personal tiene el suficiente conocimiento y experiencia en el área de principios de contabilidad generalmente aceptados sobre los cuales la compañía va a reportar).

### ***Participación de la junta directiva y del comité de auditoría en el gobierno (governance) y supervisión del negocio***

La junta directiva, a través de actividades propias y con el soporte de un comité de auditoría, es responsable de la supervisión de los procedimientos y políticas contables y de reporte de información financiera. Mientras que las actividades y responsabilidades específicas de los comités de auditoría varían y requieren modificaciones o adaptaciones conforme las circunstancias individuales, la junta directiva tiene una responsabilidad fiduciaria ante los accionistas y terceros por la presentación de reportes financieros confiables. Como resultado la junta directiva y el comité de auditoría deben estar preocupados de reportar información financiera a los accionistas y al público inversionista y deben monitorear las políticas contables de la compañía y los procesos de auditoría interna y auditoría independiente. Al determinar los efectos que tiene la junta directiva y/o el comité de auditoría sobre el entorno del control, el equipo a cargo del proyecto debe considerar la independencia de la junta directiva y/o el comité de auditoría con respecto a la gerencia, la experiencia y los conocimientos de sus miembros, el grado de participación y su escrutinio de las operaciones de la compañía, el grado en que surgen preguntas difíciles y se les da

seguimiento con la gerencia y su interacción con los auditores internos y los auditores independientes.

### ***Estructura adecuada de la organización y asignación de autoridad y responsabilidades***

La estructura de organización de una empresa señala el marco general para la planeación, dirección y el control de las operaciones. Una estructura eficaz determina la asignación de responsabilidad, de tal manera que todo el personal tenga un claro concepto de quién es la persona a quien reportar y cuáles son sus responsabilidades.

### ***Políticas y prácticas de recursos humanos***

Estas políticas y procedimientos se refieren a la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción y compensación del personal. La eficacia de las políticas y procedimientos, incluyendo los controles, depende de las personas que los ejecutan. Por lo tanto, la capacidad e integridad del personal de la compañía son elementos importantes de su entorno de control. La habilidad de una empresa para reclutar y contratar suficiente personal competente y responsable, depende a su vez de las políticas y prácticas de recursos humanos. Además, el nivel de competencia y de integridad del personal dedicado a procesos específicos es uno de los factores para evaluar la eficacia del control sobre los procesos.

Se deberá obtener un suficiente conocimiento del ambiente de control, para entender la actitud de la gerencia y del

consejo de directores, conciencia y acciones relacionadas al ambiente de control, considerando tanto la sustancia de los controles y su efecto colectivo. Se debe concentrarse en la sustancia de controles diferentes en su forma, porque los controles pueden estar establecidos pero no están en acción. Por ejemplo, la gerencia puede establecer un código formal de conducta, pero actuar de una manera que perdone las violaciones de tal código.

Cuando se obtenga un entendimiento del ambiente de control, se debe considerar el efecto colectivo del mismo, sobre su resistencia y debilidad en varios factores de control ambiental. La resistencia y debilidad de la gerencia, pueden tener un efecto persuasivo sobre el control interno. Por ejemplo, el control de un gerente – dueño, puede mitigar una falta de segregación de deberes en una pequeña compañía de negocios, o una activa e independiente junta de directores, puede influenciar la filosofía y estilo de operación de una experimentada gerencia, a lo largo de sus actividades. Sin embargo, las políticas y prácticas de los recursos humanos, dirigidos a través de la competente contratación del personal financiero y contable, no puede aminorar una fuerte predisposición de la alta gerencia para subestimar las utilidades.

En el Anexo II adjunto, se ha detallado un ejemplo, a manera de encuesta, de cómo podría la gerencia evaluar el control interno a nivel de empresa, en el componente denominado “Entorno de control”, Este ejemplo no abarca todo, y no todos los puntos listados serán aplicables a todas las compañías. Factores internos y externos únicos para una empresa en

particular pueden dar como resultado que las compañías desarrollen mecanismos de control distintos, y esos factores pueden dar lugar a considerar puntos adicionales. Este ejemplo sería una referencia que una Gerencia puede tomar para evaluar el Control Interno a un alto nivel y poder tener el punto de partida para su evaluación en toda la organización.

### Evaluación de Riesgo

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de industria, encuentran riesgos en todos los niveles de su organización. Los riesgos afectan la habilidad que tiene una empresa para sobrevivir y para competir exitosamente dentro de su industria; para mantener su fortaleza financiera, su imagen pública positiva y la calidad general de sus productos o servicios y su personal. No hay manera práctica de reducir su riesgo a “cero”. De hecho, la decisión misma de establecer un negocio, crea un riesgo. La gerencia debe decidir el nivel de riesgo que prudentemente puede aceptar y tratar de permanecer dentro de ese nivel.

El proceso de identificación, análisis y administración de riesgos es un componente crítico de cualquier sistema de control interno eficaz. También debe reconocerse que siempre está presente el cambio y es fundamental para un proceso eficaz de evaluación de riesgo tomar las acciones necesarias para responder a tales cambios.

Para comprender el proceso de evaluación de riesgo a nivel de empresa, se debe considerar factores tales como:

- Si se han establecido y comunicado los objetivos a nivel de empresa, incluyendo la manera como están soportados por planes estratégicos y complementados a nivel de proceso o de aplicación
- Si se ha establecido un proceso de evaluación de riesgos que incluya una estimación de la importancia de los riesgos, evaluación de las probabilidades de que ocurran, y determinación de las acciones necesarias
- Si se han establecido mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a situaciones que puedan tener un efecto dramáticamente extenso en la empresa. (Por ejemplo, un comité gerencial de administración de activos/pasivos en una institución financiera, o un grupo de riesgos de comercialización de *commodities* en una empresa manufacturera).
- Si existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a eventos rutinarios o a actividades que afecten el logro de los objetivos de la entidad o a nivel de proceso/aplicación.
- Si el departamento de contabilidad ha establecido procesos para identificar cambios significativos en los principios de contabilidad generalmente aceptados promulgados por las autoridades pertinentes.
- Si los canales de comunicación están facultados para notificar al departamento de contabilidad los cambios en las prácticas de negocios de la empresa



que pueden afectar el método o el proceso de registrar transacciones.

- Si el departamento de contabilidad tiene procesos para identificar cambios importantes en el entorno operativo, incluyendo cambios regulativos.

### **Sistemas de Información y Comunicación**

Información y comunicación es el proceso de capturar e intercambiar información que se necesita para ejecutar, administrar y controlar las operaciones de la empresa. La calidad del sistema de comunicación e información de la compañía afecta la habilidad de la gerencia para tomar las decisiones acertadas para controlar las actividades de la compañía y preparar reportes financieros confiables.

Información y comunicación abarcan la captura y la emisión de información al personal adecuado para que éste pueda cumplir con sus responsabilidades, incluyendo una comprensión de las funciones y responsabilidades individuales que atañen al control interno sobre reportes de información financiera.

Para entender la información y comunicación a nivel de empresa, se debe considerar factores tales como:

#### **Información**

- Si el sistema de información provee a la gerencia los informes necesarios sobre el desempeño de la empresa en relación con los objetivos establecidos, incluyendo información relevante tanto externa como interna.

- Si la información se provee a las personas adecuadas con suficiente detalle y anticipación para que puedan desempeñar sus responsabilidades eficientemente y con eficacia.

- Hasta qué grado los sistemas de información son desarrollados o modificados con base en un plan estratégico que está interrelacionado con el sistema general de información de la empresa, que permita el logro de los objetivos a nivel de empresa y de proceso/aplicación.

- Si la gerencia de la empresa asigna los recursos humanos y financieros adecuados para desarrollar los sistemas de información que sean necesarios.

- Cómo asegura y monitorea la gerencia la participación de usuarios en el desarrollo (incluyendo modificaciones) y pruebas de programas.

- Si se ha establecido un plan de recuperación en caso de desastre para todos los centros principales de datos.

#### **Comunicación**

- Si la gerencia comunica de manera eficaz las funciones y responsabilidades de control del personal.

- Si se han establecido canales de comunicación para las personas que tienen que reportar hechos sospechosos

- La idoneidad de la comunicación a través de la empresa para facilitar el

desempeño de obligaciones por parte del personal.

- Si la gerencia toma oportuna y apropiada acción de seguimiento en relación con las comunicaciones de clientes, proveedores, mediadores y otras partes externas.
- Si la empresa está sujeta a requisitos de monitoreo y cumplimiento impuestos por organismos reguladores.
- El alcance de notificación a terceros fuera de la empresa (tales como clientes y proveedores) sobre las políticas y normas de ética de la empresa.

### Actividades de Control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las instrucciones de la gerencia sean cumplidas. Ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para tratar los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Las actividades de control, automatizadas o manuales, tienen varios objetivos y se aplican a varios niveles organizacionales y funcionales.

Para comprender las actividades de control a nivel de empresa, se debe de tomar en cuenta factores tales como:

- Si existen las políticas y los procedimientos que se requieren respecto a cada actividad de la empresa.
- Si los controles se aplican con la extensión que requiere cada política.
- Si la gerencia tiene objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades, otras metas financieras y de operación y estos objetivos son expresados con claridad y comunicados a toda la organización, y son monitoreados continuamente.
- Si hay sistemas establecidos de información y de planeación para identificar variaciones en el desempeño planeado y comunicar tales variaciones a nivel apropiado de gerencia.
- Grado en que las funciones están segregadas entre diferentes personas de tal manera que se reduce el riesgo de fraude o de otros actos impropios.
- Grado en que las funciones están divididas lógicamente por medio de aplicaciones de tecnología de información (IT).
- Si se hacen comparaciones periódicas de los importes registrados en el sistema contable con los activos físicos.
- Si existen salvaguardias adecuadas para evitar el acceso no autorizado o la destrucción de documentos, registros y activos.
- Si se han establecido políticas para controlar el acceso a archivos de datos y programas.
- Si se usa algún software de seguridad de acceso, de sistema operativo, y/o de aplicaciones para controlar el acceso a datos y programas.

- Si existe una función establecida de seguridad de información con la responsabilidad de monitorear el cumplimiento con las políticas y procedimientos de seguridad de información.

## Monitoreo

Una importante responsabilidad de la gerencia es el establecimiento y mantenimiento del control interno. La gerencia monitorea los controles para cerciorarse de que funcionen conforme a lo diseñado, y si se han modificado para adaptarlos a condiciones cambiantes. Monitoreo es un proceso de evaluación para determinar la calidad del control interno a través del tiempo, considerando si los controles están operando para lo que fueron diseñados y asegurando que son modificados apropiadamente por condiciones cambiantes. Esto implica evaluar el diseño y la operación de los controles con regularidad, tomando las acciones correctivas necesarias. Este proceso se logra mediante actividades sobre la marcha y evaluaciones separadas, o combinaciones de ambas.

Para comprender el proceso de monitoreo a nivel de empresa, se debe tener presente factores tales como:

- Si se llevan a cabo evaluaciones periódicas del control interno.
- Grado en que el personal, en el desarrollo de sus funciones regulares, obtiene evidencia de que el sistema de control interno continúa funcionando.
- Grado en que las comunicaciones de partes externas corroboran la informa-

ción generada internamente o indican problemas.

- Si la gerencia sigue las recomendaciones que le hacen los auditores internos y los auditores independientes.
- Enfoque de la gerencia para corregir oportunamente las condiciones informales conocidas.
- Enfoque de la gerencia para manejar los reportes y recomendaciones provenientes de autoridades reguladoras.

Existencia de una función de la auditoría interna que la gerencia usa para ayudarse en el monitoreo, la cual incluye factores tales como:

- Independencia (autoridad y relaciones de reporte).
- Líneas de reporte (se reporta directamente a la junta directiva y/o al comité de auditoría, o se tiene acceso ilimitado a la junta directiva y/o al comité de auditoría).
- Idoneidad en la asignación de personal, entrenamiento y existencia de destrezas especializadas de acuerdo con el entorno (e.g.: uso de auditores de sistemas de información experimentados, adiestrados en entornos complejos y altamente automatizados).
- Cumplimiento con las normas profesionales aplicables.
- Alcance de actividades (un balance entre auditorías financieras y operacionales,

- cobertura y rotación de operaciones descentralizadas).
- Idoneidad de la planeación, evaluación de riesgos y documentación del trabajo ejecutado y las conclusiones alcanzadas.
- Inexistencia de responsabilidades operativas.

## Conclusiones

Como hemos podido revisar, este documento podría ayudar a la Gerencia en proporcionarle una metodología para transformar la estructura conceptual de COSO en una evaluación detallada y significativa de los controles internos sobre su información financiera. Es importante entonces definir que hoy en día más que nunca es indispensable conocer y determinar el adecuado control interno que debe de tener una empresa para poder identificar si está sujeta a algún riesgo de negocio o un riesgo generado por sus propias operaciones (Ernst & Young, 2003).

La evaluación general del control interno a nivel de empresa finalmente lleva a dos preguntas:

- ¿La gerencia ha creado un entorno de control en el que se motiva al personal a cumplir con controles en lugar de ignorarlos o burlarlos?

- ¿La empresa ha implantado los mecanismos de control necesarios para observar el sistema y corregir las faltas de cumplimiento? ¿Los mecanismos están funcionando eficazmente?

Estas preguntas pueden ser contestadas si la empresa ha diseñado un ambiente de control interno basado en el enfoque COSO descrito anteriormente.

## Referencias

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992). "Internal Control Integrated Framework". USA: COSO.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). "Executive Resume". USA: COSO.
- Méndez, H. (2011). La auditoría: Conceptos, clases y evolución. "Auditoría", 15, 9-21.
- Securities and Exchange Commission (2002). "Sarbanes - Oxley Act of 2002". Public Law 107 - 204.
- Ernst & Young (2003). Evaluación del control interno: Consideraciones para evaluar el control interno a nivel empresa. Arequipa.
- Luppi, H. (2010). "Control interno hoy. El informe COSO". Madrid: McGraw-Hill.

Recibido: 29-10-2015  
Aceptado: 02-12-2015

## Anexo I

### Los 17 principios fundamentales de COSO 2013 (asociados a los 5 componentes de control interno)

#### Ambiente de control

Principio 1: Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos.

Principio 2: El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno.

Principio 3: Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades.

Principio 4: Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes.

Principio 5: Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno.

#### Evaluación de riesgos

Principio 6: Se especifican objetivos claros para identificar y evaluar riesgos para el logro de los objetivos.

Principio 7: Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar.

Principio 8: Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos.

Principio 9: Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

#### Actividades de control

Principio 10: Selección y desarrollo de actividades de control que contribuyan a mitigar los riesgos a niveles aceptables.

Principio 11: La organización selecciona y desarrolla actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.

Principio 12: La organización implementa las actividades de control a través de políticas y procedimientos.

#### Información y Comunicación

Principio 13: Se genera y utiliza información de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

Principio 14: Se comunica internamente los objetivos y las responsabilidades de control interno.

Principio 15: Se comunica externamente los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.

#### Actividades de monitoreo

Principio 16: Se lleva a cabo evaluaciones sobre la marcha y por separado para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionando.

Principio 17: Se evalúa y comunica oportunamente las deficiencias del control interno a los responsables de tomar acciones correctivas, incluyendo la alta administración y el consejo de administración.

## Anexo II

### Entorno de Control (enfoque sugerido)

El entorno de control refleja la pauta fijada por la alta gerencia y la actitud general, la conciencia y las acciones de la junta directiva, la gerencia, los dueños y otros, con respecto a la importancia del control interno y el énfasis puesto sobre el control en las políticas, procedimientos, métodos y estructura organizacional de la compañía. Esto es el fundamento para todos los otros componentes del control interno, que proveen disciplina y estructura.

Puntos a considerar	Respuestas/Comentarios
<b><i>Integridad, valores éticos, y comportamiento de los ejecutivos clave</i></b>	
- Muestra la junta directiva interés por la integridad y los valores éticos? Hay un código de conducta y/o una política de ética, y estos han sido comunicados adecuadamente?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Se ha comunicado eficazmente el compromiso de la gerencia a la integridad y el comportamiento ético a toda la compañía, tanto en palabras como en hechos? La gerencia lidera dando el ejemplo?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Se le pide al personal de la alta gerencia que ha sido contratado fuera de la compañía que se familiarice con la importancia de altos valores éticos y controles?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Trata la gerencia de eliminar o reducir los incentivos o tentaciones que pueden propiciar que el personal se involucre en actos fraudulentos, ilegales o no éticos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Otorga la gerencia recompensas, tales como bonos o acciones de la compañía, fomentando un tono ético apropiado (p. ej., estas no se otorgan a quienes cumplen objetivos, sino, en el proceso, evaden las políticas, procedimientos o controles establecidos)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
<b><i>Conciencia de control de la gerencia y estilo operativo</i></b>	
- Es apropiada la estructura de la gerencia (p. ej., no es dominada por uno o unos pocos individuos) y existe una supervisión eficaz por parte de la junta directiva y/o el comité de auditoría?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Existe un mecanismo establecido para educar y comunicar regularmente a la gerencia y a los empleados la importancia de los controles internos, y elevar el nivel de entendimiento de los controles?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:

Puntos a considerar	Respuestas/Comentarios
- Presta la gerencia la apropiada atención al control interno, incluyendo los efectos del procesamiento de sistemas de información?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Corrige la gerencia oportunamente las deficiencias identificadas en el control interno?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Están equilibrados los incentivos a la gerencia (p. ej., la parte de la compensación de la gerencia derivada de bonos, opciones de compra de acciones, u otros incentivos no promueve un excesivo nivel de interés en mantener o aumentar el precio de las acciones o las ganancias de la empresa)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
<b><i>Compromiso de la gerencia a ser competente</i></b>	
- Parece el personal tener la capacidad y el entrenamiento necesarios para su nivel de responsabilidad asignado o la naturaleza y complejidad del negocio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Posee la gerencia una amplia experiencia funcional (la gerencia viene de varias áreas funcionales en vez de sólo unas pocas, tales como producción y ventas)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Es apropiado el personal departamental, (particularmente con respecto al conocimiento y experiencia de la gerencia y los niveles supervisores dentro de las áreas de contabilidad, sistemas de información y reporte de información financiera)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Muestra la gerencia una voluntad de consultar con los auditores y tratar asuntos significativos que se relacionan con el control interno y asuntos de contabilidad?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
<b><i>Participación de la junta directiva y/o el comité de auditoría en el gobierno (governance) y la vigilancia</i></b>	
- Es apropiada la estructura de la junta directiva, incluyendo el número de directores, sus antecedentes y experiencia, dada la naturaleza de la compañía? La independencia de los miembros externos de la junta directiva ha sido revisada adecuadamente, incluyendo afiliaciones, relaciones y transacciones con la compañía?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Son independientes de la gerencia, la junta directiva y el comité de auditoría, tanto así que con frecuencia indagan y plantean preguntas según sea necesario?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Consideran adecuadamente la junta directiva y/o el comité de auditoría la importancia del entendimiento de los procesos que la gerencia emplea para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:

Puntos a considerar	Respuestas/Comentarios
- Incluye el comité de auditoría al menos a un “experto financiero” (financial expert)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Tiene el comité de auditoría un documento que defina sus deberes y responsabilidades? Tiene el comité de auditoría los recursos adecuados y la autoridad para ejercer sus responsabilidades?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
<b>Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades</b>	
- Es la estructura organizacional adecuada para el tamaño, actividades operacionales, y ubicación de la compañía?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Es apropiada la estructura organizacional general (es decir, no demasiado compleja, ni abarca numerosas empresas jurídicas o poco usuales, líneas administrativas de autoridad, o convenios contractuales sin propósito aparente de negocios)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Existe una estructura apropiada para asignar la propiedad de la información, incluso quiénes están autorizados para iniciar y/o modificar transacciones? Se asigna la propiedad para cada aplicación y base de datos dentro de la infraestructura de IT?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Hay políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación de transacciones al nivel adecuado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Es clara la asignación de responsabilidades, incluyendo responsabilidades del procesamiento de sistemas de información y desarrollo de programas?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Hay una apropiada segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a activos)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
<b>Políticas y prácticas de recursos humanos</b>	
- Existen normas y procedimientos para la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Existen procedimientos de investigación para la selección de solicitantes de empleo, particularmente para personal con acceso a activos susceptibles a sustracción?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- Son claras las políticas y procedimientos y se emiten, actualizan y modifican oportunamente? Se comunican eficazmente al personal en localidades descentralizadas y/o extranjeras?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:
- El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Comentarios:

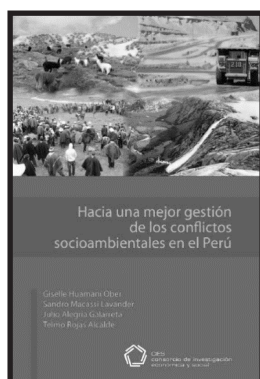


## RESEÑA



## HACIA UNA MEJOR GESTIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIOAMBIENTALES EN EL PERÚ

Anatolia Hortencia Hinojosa Pérez  
Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú



**Huamaní, G.; Macasi, S.; Alegría, J. & Rojas, T. (2012).**

“Hacia una mejor gestión de los conflictos socio ambientales en el Perú”.

**Lima: Editorial Nova Print S.A.C., 99 págs.**

El libro *Hacia una mejor gestión de los conflictos socio ambientales en el Perú*, ha sido publicado el año 2012 con el apoyo del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), cuya misión es contribuir al desarrollo del Perú, poniendo en debate nacional problemas clave de nuestra política económica y social. Los autores han publicado este trabajo como resultado de los diagnósticos y las propuestas de mejora identificadas a nivel nacional y regional en el proyecto “Fortalecimiento de capacidades estatales para la prevención y resolución de conflictos socio-ambientales en el Perú”.

El objetivo que se proponen ellos, es colaborar con el Estado a mejorar su sistema de gestión de conflictos socio-ambientales con la elaboración de tres diagnósticos: uno a nivel nacional y dos a nivel regional; además de una propuesta de mejora del sistema dirigido a las autoridades del gobierno central, así como a las autoridades regionales que son los llamados a conocer más del tema.

En tal sentido los autores en este trabajo sostienen, que la gestión del conflicto no puede ser manejada como si fuera un área

temática más dentro de las políticas del Estado. Argumentan que está directamente relacionada con la forma en que la sociedad identifica y se plantea los problemas, los discute, busca soluciones, contiene sus crisis, aprende y construye mejores condiciones para que los conflictos a futuro dejen a la sociedad más fortalecida. En síntesis, sostienen que tiene que ver con los mecanismos, procesos y actitudes para responder a los cambios y solucionar los problemas.

Es de conocimiento público que la conflictividad en nuestro país es transversal en todos los sectores del Estado y todas las regiones, por lo que el trabajo lo enfocan a la conflictividad socio ambiental que es la más grave debido a sus consecuencias sociales, ambientales, políticas, y económicas. Para lograr una reflexión y análisis a casos concretos desarrollaron tres diagnósticos a nivel central, en la región Cajamarca y en la región Cusco donde se desarrolla más la gran y mediana minería. En estos tres diagnósticos produjeron sus correspondientes propuestas y recomendaciones.

Este documento, se ha sistematizado en tres capítulos. Por un lado el primer capítulo lo conforma el diagnóstico de las políticas, procesos, metodologías, protocolos para gestionar los conflictos socio ambientales ordenadas alrededor de siete hipótesis y a partir de los hallazgos encontrados de los diagnósticos a nivel de la región Cajamarca, de la región Cusco y a nivel central. El segundo capítulo contempla el análisis de los elementos que podrían llegar a conformar un Sistema Nacional de Gestión de Conflictos, a partir del mapeo de los actores, los procedimientos, etapas

y formas de intervención y los principales procesos para la gestión de conflictos que se ha venido utilizando. El tercer capítulo lo conforma el documento trabajado exclusivamente para desarrollar una perspectiva integral de propuesta y mejoras del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos con enfoque de prevención y transformación de los conflictos. Seguramente este trabajo realizado por los autores será un valioso aporte para la solución de los conflictos que se dan con mayor frecuencia en todos los sectores en nuestro país.

Como se mencionó anteriormente, los autores dan a conocer los hallazgos de los diagnósticos según hipótesis, las mismas que se han debatido en los últimos años y tienen que ver con temas de impacto, como el desarrollo de crisis y conflictos alrededor de la minería formal que tuvo una influencia de arrastre en la generación de un sistema de gestión de conflictos. El rol de las mujeres, la perspectiva cultural, negociaciones duras versus negociaciones integrativas, transformación versus manejo de crisis, etc. Lo aquí señalado me lleva a pensar que el Perú es conocido por ser un país extractivo de sus recursos naturales, la normatividad legal no ha ido acorde con el desarrollo de los procesos extractivos para protegernos de los impactos socio ambientales. Así mismo a pesar de que los principios de la mediación, la conciliación y el arbitraje son de aplicación universal y voluntaria a las partes que quisieran utilizarlos, en nuestro país los responsables de la política no utilizan estos medios de resolución de conflictos, por lo que con el aumento de la actividad minera en el país los conflictos se han incrementado. Si tenemos en cuenta la

existencia de más de 200 conflictos socio ambientales vigentes en nuestro país y que muchos de estos conflictos devienen en desastres políticos como el conflicto de la población de Islay, en Arequipa, contra el proyecto minero “Tía María” de la empresa Southern Copper, podremos notar el alto nivel de importancia del tema y las situaciones de violencia alrededor de operaciones mineras a gran escala.

Por otro lado los autores observaron que la normatividad existente para la resolución de conflictos en las regiones de Cajamarca y Cusco son poco claras y difusas, así mismo señalan que en las entrevistas no se reconocieron los aportes de la sociedad civil en la conducción de los procesos de manejo de conflictos. Por otro lado, los actores en los conflictos se enfocan en sus intereses y en sus posiciones políticas y que los procesos de gestión de conflictos no incorporan las necesidades e intereses de los grupos más excluidos; lo que nos lleva a reflexionar que todo esto sucede debido a la falta de articulación entre los niveles locales y regionales sobre las problemáticas en torno a los recursos naturales y cómo responder a ellas, lo que recrudece aún más, cuando se necesita articular con el nivel nacional. Por otro lado la falta de articulación entre los planes de desarrollo local concertado y las actividades de las empresas mineras, que en muchos casos, son orientadores de la inversión privada, son desconocidos no solo por la empresa, sino también por las comunidades, quienes no han sido consultadas. En consecuencia, se han visto excluidas del proceso de toma de decisiones, lo que agudiza la situación de conflicto.

En el trabajo responden a la pregunta ¿Qué es el Sistema Nacional de Gestión de Conflictos? Se define un sistema de gestión de conflictos como un conjunto de instituciones, principios, normas, procedimientos, técnicas e instrumentos que conforman una estructura mediante la cual el Estado asegura la gestión integrada, participativa y multisectorial de los conflictos. Sin embargo, una definición más extensa también incluye procesos, el recurso humano, el entorno físico, los mecanismos de control, así como los atributos menos visibles, como las actitudes, creencias y valores de los miembros de la organización. Además, un sistema incluye relaciones e interacción de todo el sistema con las partes y de estas con el todo. Sin embargo los autores advierten que en las regiones, los impactos de este sistema son débiles. Observan que la insuficiente normatividad hace que las intervenciones institucionales no estén compatibilizadas ni jerarquizadas, lo que provoca que el accionar del MINEM, INGEMMET, MINAM, ANA, el Gobierno Regional, los Gobiernos provinciales y locales se contrapongan y no armonicen entre sí. La definición que los autores dan a un sistema de gestión de conflictos, es un aporte fundamental, una conceptualización que todos los actores deberían conocer y aplicar para la solución de los conflictos en nuestro país.

Finalmente en el trabajo presentan una propuesta y mejoras del Sistema Nacional de Gestión de Conflictos, el objetivo central de la iniciativa impulsada por el CIES ha sido diagnosticar y desarrollar un conjunto de mejoras al Sistema Nacional de Gestión de Conflictos. Esta propuesta la han organizado en dos niveles: Propuestas a nivel Nacional y

Propuestas a nivel Regional, en cada uno de estos niveles han desarrollado cinco líneas de acción claves, para construir un sistema coherente, integrado y articulado para la gestión de conflictos: Institucionalidad, Capacidades, Mecanismos y condiciones, Sociedad civil, y Comunicación. Recomiendan, que las propuestas de mejora implican desarrollos institucionales a corto, mediano y largo plazo, pero que van a depender de la voluntad política realmente existente para que una propuesta de esta naturaleza se implemente en su totalidad. Sin embargo, el desafío de los autores es mostrar y discutir la política pública sobre gestión de conflictos, con un documento que proponga un horizonte diferente a como a la fecha se ha actuado.

A través de un lenguaje sencillo y claro, los autores en el trabajo que nos presentan, dan a conocer que el Perú no cuenta con elementos integrados de un sistema para la gestión de conflictos. Sin embargo, nos dan la esperanza de que existen elementos de una institucionalidad con el potencial de articularse y desarrollar un sistema de gestión de conflictos en el futuro. Así mismo plantean la necesidad de ampliar el rol y capacidades de los actores regionales del desarrollo para intervenir con soluciones dialogadas en los conflictos, capacitando a instituciones y líderes de la

sociedad civil, que contribuyan al encauzamiento de los conflictos. Acotan también la urgencia de fortalecer procesos de comunicación y transparencia para una participación informada de las comunidades y de la sociedad a nivel regional, también sugieren el desarrollo de talleres de periodismo preventivo, a fin de incorporar en la práctica periodística los principios de la prevención y transformación de conflictos e involucrar a los medios de comunicación en procesos de diálogo y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos. Tal vez hubiera sido enriquecedor que los autores estudiaran también los conflictos en la región Arequipa, dado que esta región cuenta con dos yacimientos mineros importantes, como es el caso de Cerro Verde en plena actividad y el proyecto Tía María que se viene retrasando precisamente por este problema.

El libro es importante porque permite conocer y entender la problemática que aborda, dado que corresponde a procesos complejos; además los autores involucran a sus lectores para que sean partícipes en la solución de estos conflictos como actores proactivos desde los diferentes roles que desempeñan en nuestra sociedad. De esta manera contribuyen con el objetivo de colaborar con el Estado a mejorar su sistema de gestión de conflictos socio-ambientales.

# ILLUSTRO

REVISTA DE INVESTIGACIÓN CONTABLE, FINANZAS Y GESTIÓN

## INSTRUCCIONES PARA LOS AUTORES

### **Definición de la revista:**

La revista Illustro del Grupo de Investigación Contable de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica San Pablo, es una publicación anual cuyo objetivo es brindar información actualizada, y ser un ámbito mediante el cual se busca compartir las investigaciones en materia contable y afines, que se realizan en la Universidad Católica San Pablo. A través de ella se difunden investigaciones y revisiones teóricas, preferentemente de la Escuela Profesional de Contabilidad de la UCSP y de profesionales de ciencias afines, internos y externos a nuestra universidad.

### **Presentación y revisión de artículos:**

- La revista Illustro acepta para su publicación artículos de investigación teórica o de campo en idioma español y que son trabajos originales, dentro del marco de la contabilidad, finanzas, economía y gestión.
- Los trabajos deben de ser dirigidos al Editor Asistente de la revista Illustro a través del correo gfarfand@ucsp.edu.pe o, en físico y por triplicado a la oficina de Asistencia de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Católica San Pablo, sito Urb. Campiña Paisajista s/n Quinta Vivanco, Barrio tradicional de San Lázaro, Arequipa, Perú.
- Se debe consignar datos personales tales como nombres y apellidos, DNI, profesión, nacionalidad, ciudad, teléfono, correo electrónico, grados y títulos y trabajo actual. Los trabajos se presentan adjuntando una carta que resuma los aportes del mismo e indicando expresamente que es propiedad exclusiva de los autores, y que no está siendo, ni será revisado en otras revistas.

- El autor o los autores que envían sus trabajos, ceden sus derechos a la revista *Illustro*, de modo que no podrán publicarlos nuevamente, salvo con la autorización del Director y citando la fuente original de publicación.
- Una vez recibido el artículo se debe esperar la respuesta de acuse de recibo del Editor Asistente en el lapso no mayor a un mes. El trabajo presentado será remitido a un par de jueces, mediante el sistema de doble ciego, quienes enviarán su dictamen sobre el artículo durante los tres meses siguientes. Una vez recibido el dictamen, el Editor Asistente le informará al autor del artículo las apreciaciones hechas sobre su trabajo.
- El dictamen de los revisores puede ser de tres formas: aceptado, aceptado con modificaciones o rechazado. Los trabajos rechazados no podrán publicarse en la revista *Illustro*, los trabajos aceptados con modificaciones deberán subsanar las observaciones hechas por los revisores en el tiempo que se indique, pero de darse el caso, la demora en el envío del artículo corregido, puede retrasar o invalidar su publicación; mientras que los trabajos aceptados se publicarán sin modificaciones.

### **Formato de presentación:**

#### *Artículos de revisión:*

Los artículos de revisión son trabajos de corte monográfico en los que el autor revisa y analiza teóricamente un tema con sentido crítico. Para ello el autor debe haber revisado como mínimo veinte fuentes acreditadas de información. El formato de presentación debe incluir un título que resuma en forma clara el tema tratado y la orientación del trabajo en doce (12) palabras, se incluirá un resumen en no más de 120 palabras y se identificarán de tres (3) a cinco (5) palabras clave como descriptores. El título, el resumen y las palabras clave deberán ser presentados en español e inglés.

Para el cuerpo del artículo, el autor tiene plena libertad de colocar los títulos y subtítulos que estime convenientes en función del tema tratado. Los trabajos deberán de presentarse según la norma APA (sexta edición) en letra Times New Roman, tamaño doce (12) a espacio y medio (1,5), con una extensión no mayor de treinta (30) páginas, en hoja A-4.

#### *Artículos de investigación:*

Los artículos de investigación, son reportes de investigación empírica, realizada en el ámbito de la contabilidad y ciencias afines, que se han basado en el trabajo de campo para la recolección de la información. El formato de presentación debe incluir un título que resuma en forma clara el tema tratado y la orientación del trabajo en doce (12)



palabras. Se incluirá un resumen en no más de 120 palabras y se identificarán de tres (3) a cinco (5) palabras clave como descriptores. El título, el resumen y las palabras clave deberán ser presentados en español e inglés.

Para el cuerpo del artículo se debe contemplar en los trabajos los siguientes puntos: Introducción teórica, metodología, resultados, discusión y referencias. Los trabajos deberán de presentarse según la norma APA (sexta edición), en letra Times New Roman, tamaño doce (12) a espacio y medio (1.5), con una extensión no mayor de treinta (30) páginas, en hoja A-4

### **Consignación de referencias:**

#### *Libro:*

Manzone, G. (2007). "La responsabilidad de la empresa". Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

#### *Capítulo de libro:*

Alcover, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. En Gil, F. y Alcover, C. M. (comps.), "Introducción a la Psicología de las Organizaciones" (p. 387-414). Madrid: Alianza Editorial.

#### *Artículo de revista:*

Díaz, A.; Lorenzo, O. & Solís, L. (2005). Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. "Revista Latinoamericana de Administración", 34(1), 25-46.

#### *Tesis de pre o postgrado:*

Gamero, H. (2012). "La satisfacción laboral como dimensión de la felicidad en la ciudad de Arequipa". Tesis para optar el título de Administrador de Negocios. Facultad de Ciencias Económico Empresariales. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.

#### *Ponencia de congreso:*

Villacorta, A. (2012). "Las Normas Internacionales de Información Financiera: más allá del Costo Histórico". Ponencia de la *I Jornada de Normas Contable: Normas de Información Financiera*, organizada por el Programa Profesional de Contabilidad de la UCSP, 16 de noviembre, Arequipa, Perú.

*Documento en versión electrónica:*

García, A. (2003). “Discriminación de factores de estrés laboral entre ejecutivos y personal operativo en una micro empresa del Valle de México” (Documento en formato pdf). Recuperado el 1 de abril del 2011, de internet: [www.colpamex.org/Revista/Art3/15.pdf](http://www.colpamex.org/Revista/Art3/15.pdf)

*ILLUSTRO Revista de Investigación Contable, Finanzas y Gestión*  
se terminó de imprimir en  
el mes de diciembre de 2015, en JOSHUA V&E S.A.C.  
(RUC: 20600495101), Calle Angamos N° 118 Urb. María Isabel Arequipa – Perú.

