



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD
INTERNACIONAL**

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El Contador Público en la Contabilidad
Gerencial de la Argentina Siglo XXI

AUTOR: MARIA CELESTE GIRARDI

DIRECTOR: DOMINGO MACRINI

NOVIEMBRE 2017

RESUMEN

Un Contador debe estar en condiciones de suministrar a la empresa toda la información que necesite para planificar adecuadamente sus operaciones, llevar a cabo con la máxima eficiencia la gestión y controlar oportunamente los resultados. En esta contribución a la eficiencia empresarial radica uno de los principales aportes que la profesión puede hacer al desarrollo del país.

Con el objetivo general de demostrar que el Contador Público en la dirección empresarial ha incitado a un cambio de mentalidad en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del siglo XXI se desarrollará una investigación empírica realizada a partir de datos recolectados y del tratamiento original de datos secundarios de acuerdo con las pautas del método científico. El diagnóstico así elaborado dará lugar a la ampliación de propuestas de mejora, cambio o intervención.

El enfoque teórico destaca autores que se han dedicado a desarrollar teorías, estrategias y herramientas innovadoras de aplicación en la gerencia. También conclusiones, producto de conferencias llevadas a cabo referidas a la Contabilidad Gerencial y el rol del Contador Público. Además se esbozarán publicaciones hechas sobre la formación en la dirección empresarial y casos de empresas que han progresado con dicha gestión.

Los principales hallazgos radican en el concepto de creación de valor como mentalidad y la continua innovación. Ello genera un impacto en la sociedad ya que el efecto que busca es la sostenibilidad económica, social y ambiental tan anhelada.

Con el fin de atender a tales requerimientos, estudiosos y organismos internacionales hacen un aporte al desarrollo disciplinar y a la práctica profesional con ejemplos plasmados en las compañías.

PALABRAS CLAVE: CONTABILIDAD GERENCIAL – GENERACIÓN DE VALOR – HERRAMIENTAS DE GESTIÓN – SUSTENTABILIDAD.

ÍNDICE

Introducción	4
El planteamiento del tema	5
Marco teórico	5
Metodología	6
CAPITULO 1. Evolución del Contador Público en la historia de la Contabilidad Gerencial	8
1.1. La influencia de la Iglesia Católica.....	10
CAPITULO 2. La Contabilidad Gerencial como actitud profesional en el papel de Contador Público	12
2.1. El proceso de la toma de decisiones.....	14
2.2. Tipo de decisiones.....	15
2.3. Business Intelligence.....	16
2.3.1. Reportes.....	17
2.3.2. Análisis Multidimensional (exploración OLAP – On Line Analytical Processing).....	17
2.3.3. Tableros de control/ Balanced Scorecard.....	18
2.3.4. Minería de datos (data mining).....	19
2.3.5. Distribución proactiva.....	19
CAPITULO 3. El Contador Público en la Dirección Empresaria y su formación	22
3.1. Modelo de Liderazgo.....	26
3.1.1. Interrelación entre los cinco pilares del Modelo Penta.....	27
CAPITULO 4. El Contador Público mentalizado en la generación de valor	30
4.1. Gerencia Basada en Valor (GBV).....	31
4.2. Cadena de valor.....	34
4.2.1. La creación del valor compartido.....	35
4.3. Retroalimentación (Feedback).....	36
4.4. Benchmarking.....	37
4.4.1. Mejora continua.....	38
4.5. Teoría de las restricciones: Un enfoque estratégico.....	41
4.6. Las perspectivas financieras.....	42

4.7. Presupuesto.....	43
4.7.1. Presupuesto Base Cero (PBC).....	44
4.7.2. Control presupuestario.....	45
4.8. Plan de Negocio.....	47
4.9. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	48
4.10. Innovación Estratégica Disruptiva (IED).....	50
4.10.1. El concepto de Valor.....	53
CAPITULO 5. Casos y Ejemplos.....	55
5.1. Caso Levy Desarrollo Empresarial.....	55
5.2. Caso BT.....	55
5.3. Caso Arcor.....	56
5.4. Caso Knorr.....	57
5.5. Caso Nestle.....	58
5.6. Ejemplo de GBV.....	60
5.7. Ejemplo de Balanced Scorecard.....	63
5.8. Ejemplo de IED.....	64
Conclusión.....	66
Bibliografía.....	70
Anexos.....	74
Glosario.....	76

INTRODUCCIÓN

Las razones de la elección personal del tema radican en investigar la formación de un Contador Público dedicado a la gerencia y qué herramientas de estrategia han surgido con la mentalidad de generar valor para desarrollarse en un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

El Contador Público Gerencial debe transformarse en un pilar clave en la correcta medición del desempeño empresarial, en la toma de decisiones de la alta gerencia y en el desarrollo de estrategias de la empresa. Su función es ayudarla, no sólo a sobrevivir sino a generar ventajas competitivas y un desarrollo sustentable, en un mundo de negocios globalizado cada vez más creciente y hostil.

La Contabilidad Gerencial es un punto tangencial entre las tendencias actuales de la ciencia administrativa y las modernas teorías de la Contabilidad que a lo largo del trabajo se verá plasmado.

El ordenamiento del trabajo se basa en el planteamiento del tema, su marco teórico y metodología. Una vez plasmados los objetivos, se desarrollarán los hallazgos en cuanto a la evolución del rol del Contador Público en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del Siglo XXI mencionando destacados autores. Luego se profundizará sobre la actitud profesional y su formación resaltando procesos y modelos que han contribuido al progreso.

Finalmente, se ampliarán teorías, enfoques y herramientas innovadoras que han enfatizado el concepto de creación de valor. Asimismo, se expondrán casos de empresas y decisiones con alto impacto en la sociedad y en el mundo de los negocios.

EL PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La hipótesis propuesta es la siguiente:

- ❖ **El Contador Público mentalizado en la generación de valor ha producido un cambio en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del Siglo XXI.**

Objetivo General:

Demostrar que el Contador Público en la Dirección Empresaria ha incitado a un cambio de mentalidad en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del Siglo XXI.

Objetivos Específicos:

- Mantener al Contador Público a la vanguardia de las organizaciones mediante iniciativas que emergen de un estilo proactivo y anticipador, más allá de los enfoques reactivos que lo posicionen como un nuevo observador de hechos históricos.
- Encarar con flexibilidad las situaciones nuevas que se encuentran sometidas al análisis e interpretación en su rol gerencial.
- Concentrar la atención en la formación enfocada a la capacidad de responder frente al análisis de las variables.
- Incorporar definitivamente la lógica a la hora de demostrar las herramientas aplicables para favorecer el proceso decisional.

MARCO TEÓRICO

Se destacarán autores tales como Montesinos Julve, Vlaemminck, Vinitzky, Frischknecht, Norton, Kaplan, Perel, Estrada, Lopes de Sa, López Santiso, Lazzati, Mallo, Matilla Blanco, Chapman, Biondi, Levy, Gimenez, Macrini, Smolje, Taguchi, Arévalo, Suarez Kimurra, García Casella, Goldratt, Porter, Kramer, Brom, Chinkes, Horngren, Willingham, Drucker, Brown, Farré y Herrscher, exponiendo sus puntos de vista, creaciones, opiniones y percepciones.

Asimismo, se desarrollará el proceso de Gerencia Basada en Valor (GBV) diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la

organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos. A continuación, se destacará la Cadena de Valor, haciendo mención a la creación de valor compartido y al enfoque basado en la retroalimentación motivado en los últimos años por las compañías.

Por su lado, tomará lugar el Benchmarking cuyo fin es la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un rendimiento superior y a la mejora continua. Concepto que llevará al desarrollo de la filosofía Kaizen, el ABC (Activity Based Costing), ABM (Activity Based Management) y el costo de calidad.

Seguidamente, se hará mención al esquema tambor – amortiguador – cuerda (D.B.R. – Drum – Buffer – Rope) como enfoque estratégico a la teoría de las restricciones. Luego, las perspectivas financieras se expondrán como parte del análisis en la toma de decisiones y las herramientas tales como el Presupuesto Base Cero (PBC) o Zero Base Budgeting (ZBB), concluyendo con el concepto de “Presupuesto Dinámico” o “Dynamic Budget”.

Por último, se desarrollará el Plan de Negocios, el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard y la Innovación Estratégica Disruptiva (IED), enfoque innovador que desafía los límites del negocio contribuyendo a incrementar el valor de la empresa con sostenibilidad y sustentabilidad.

Finalmente, para enfatizar en el nuevo enfoque de mentalización en generación de valor, se procurará jerarquizar la acción del Contador Público aprovechando todas las posibilidades informativas de la Contabilidad. Logrando de esta forma un sistema integral de información para la toma de decisiones por parte de los ejecutivos teniendo en cuenta la gradual incorporación de nuevos conceptos y herramientas.

METODOLOGÍA

La metodología aplicada se basa en una investigación empírica realizada a partir de datos recolectados. La tesis comenzará haciendo una introducción en el papel del Contador Público en la historia de la Contabilidad Gerencial desarrollando el surgimiento y evolución de la misma en el tiempo.

Luego se despertará el interés del lector exponiendo un conjunto de conceptos y herramientas que configuran la Contabilidad Gerencial. Dado que la misma es una disciplina al servicio de las empresas, se desarrollarán los requerimientos del quehacer empresario con los nuevos problemas que le va planteando el crecimiento de la economía, con los aportes del talento y tesón de los profesionales y estudiosos que van tratando de atender tales requerimiento y problemas con ejemplos prácticos plasmados en las compañías.

Por último, se expondrán las conclusiones arribadas acerca del papel del Contador Público mentalizado en la generación de valor como un cambio en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del Siglo XXI.

CAPITULO 1. EVOLUCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO EN LA HISTORIA DE LA CONTABILIDAD GERENCIAL

La Contabilidad Gerencial ha nacido a raíz del trabajo en equipo entre contadores de empresas y dirigentes de organizaciones empresariales produciendo cambios que fueron absorbiendo otro tipo de mentalidad. Surge allí, a través de la necesidad de una cantidad de datos e información para planificar, tomar decisiones y controlar su planificación y técnica decisional.

Según López Santiso (Herrscher, 1967): *“la Contabilidad no sólo es historia, sino también predicción.”*

Montesinos Julve (1978) expone dentro del período científico, corrientes doctrinales, tales como el enfoque económico donde incluye a la Contabilidad de Gestión orientada a la toma de decisiones y al control de las actividades económicas.

Hay una progresiva tendencia del Contador a convertirse en empresario. La creciente complejidad de la empresa, su consiguiente necesidad de contar con datos oportunos y adaptados a las decisiones que deban tomarse como así también a las acciones que componen la gestión, obligan al profesional que suministra esas informaciones a pensar cada vez más con un criterio empresario. Lo importante es reconocer el doble papel del Contador en el mundo moderno, el que se relaciona con la “fe pública” cuando elabora y verifica información financiera de validez general, y el que se relaciona con la “gestión empresarial” cuando elabora y aplica información financiera y operativa de validez específica.

La infaltable referencia a Pacioli (Siglo XV) no podía dejar continuar este análisis sin señalar el espíritu y el objetivo de aquellas primeras normas de la Contabilidad por Partida Doble y herramientas de gestión, surgidas como consecuencia del renacimiento del comercio marítimo con un desarrollo incipiente del comercio terrestre.

Vlaemminck (1961) plantea que la Contabilidad se ha transformado en un instrumento para medir el rendimiento y grado de productividad. Los informes que antes se veían una vez al año, ahora necesitan actualizarse mensualmente. El Contador no sólo debe dejar de mirar exclusivamente el pasado, sino que también sus trabajos deben estar basados en las preocupaciones de la dirección que está orientada al futuro. Los hechos

históricos de la empresa sólo presentan interés para los directivos en la medida en que tales hechos puedan proporcionarles elementos de experiencia para la gestión presente o futura.

Según Perel (Herrscher, 1967): *“el entorno de la Contabilidad ha cambiado, cuando se habla en términos de liderazgo y planificación, el responsable de la Contabilidad no puede estar en una actitud mental que corresponda al simple registro histórico. En la empresa, cuando se habla de desarrollo se piensa en el futuro, cuando se hace compilación de datos referentes al desarrollo, se piensa en términos de planificación de bienes y servicios, se piensa en los que se producirá en el futuro porque los pasados ya están consumidos.”*

Según Estrada (Herrscher, 1967) todas las disciplinas que se ocupan de las actividades humanas están sujetas a continuo cambio y desarrollo. La Contabilidad, no escapa a esa regla, el tipo de servicios que presta va ensanchándose cada vez más.

La Contabilidad no es una disciplina estática ya que la evolución de las circunstancias, la modificación de las funciones que debe cumplir, el avance de la teoría y el mismo crecimiento de los profesionales contables dentro de la empresa la hacen una disciplina esencialmente dinámica.

La explicación del por qué de la importancia de la orientación de la Contabilidad es relativamente sencilla: la toma de decisiones, y por consiguiente, la administración, la contabilidad y la auditoría han cambiado su centro de atención.

Considerando lo anteriormente expuesto, inicialmente se encontraba en el gasto porque se pretendía conocer la utilidad. Este enfoque, dominante en la edad media, ha perdido vigencia en el mundo moderno: los negocios y las organizaciones adoptaron como política gasto cero. Por consiguiente, la contabilización de los gastos ya no es un asunto que responda a las necesidades de los negocios y tampoco es un problema que inquiete.

Posteriormente el centro de atención estuvo en el costo. Desde que fue posible asociarlo con la productividad, se convirtió en algo inherente que se acepta sí y sólo sí está asociado con aquella. Por lo tanto los esfuerzos actuales tienden a buscar reducir el costo al mínimo, vinculándolos a máxima calidad sin pérdidas de tiempo. No buscan eliminarlo porque el costo lleva consigo el valor del dinero en el tiempo. Si bien está claro que el costo que se acepta es el mínimo, también lo está que no es el centro de atención actual.

Ahora lo que se busca, y con afán, es la creación de valor. De alguna manera, un efecto de la sostenibilidad económica, social y ambiental tan anhelada.

1.1. La influencia de la Iglesia Católica

La institución más antigua del mundo, la Iglesia Católica, habitualmente se la considera ultra conservadora y la misma se enorgullece de no ceder a los cambios rápidos. Sin embargo, ha innovado y cambiado con el mundo. Las fuerzas más influyentes provienen de afuera de la organización y no de adentro. Las nuevas órdenes católicas no nacieron porque la organización lo decidiera, sino porque los acontecimientos de la sociedad lo requirieron.

La Iglesia Católica tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada de forma mediata por una autoridad divina superior.

De cualquier forma, la estructura de la organización eclesiástica sirvió para incorporar una infinidad de principios y normas administrativas.

Cabe destacar los principios que la Iglesia Católica ha aportado aplicables tanto a la macro como a la micro empresa:

- Necesidad geográfica de controles autónomos.
- Capacitación para los ejecutivos de acuerdo a su agenda.
- Libertad de decisión al ejecutivo.
- Seguridad de la capacidad de un individuo para el correcto puesto.
- Habilidad y dedicación al trabajo.
- El incentivo de la ascensión desde los niveles inferiores.
- Capacidad de decisión de acuerdo al problema.
- Ser hábiles en todas las negociaciones.
- No al favoritismo parental en altos puestos.

Con el objeto de formarse una idea acerca de la evolución que la Contabilidad de Gestión ha tenido en el tiempo, aún cuando no se la identificara como tal, es preciso retraerse a las antiguas civilizaciones del Medio Oriente, en donde es posible encontrar sacerdotes y escribas que tenían como tarea realizar anotaciones para establecer cuál era el costo final de alguna obra o trabajo específico.

CAPITULO 2. LA CONTABILIDAD GERENCIAL COMO ACTITUD PROFESIONAL EN EL PAPEL DE CONTADOR PÚBLICO

La Contabilidad Gerencial es un resultado del desarrollo basado en la generación de valor, porque en el proceso dinámico que éste entraña, se va generando una mayor necesidad de información que permite una más acertada decisión, a la vez que, por la mayor soltura que alcanzan las empresas en su acción, posibilita la producción de una información más variada, exacta y útil.

En la denominada “sociedad del conocimiento”, la información ha pasado a ser uno de los activos más preciados de los que disponen las organizaciones. Si bien se define como tal cuando existe un ser humano que le da significado y utilidad en un determinado contexto, las tecnologías pueden aportar herramientas de gran utilidad para mejorar el almacenamiento de los datos que la originan, así como para su elaboración y distribución.

Data Warehouse (DW – Almacén de datos) y Business Intelligence (BI – Inteligencia de Negocio) son dos términos que desde hace varios años se vienen usando en la industria de las Tecnologías de la Información (TI). El DW es una base de datos concebida y administrada para dar soporte a la toma de decisiones, en cambio BI define el uso de los datos para una administración inteligente de la organización. Podría decirse entonces, que el BI está enfocado al uso que se le dará al DW.

Dentro de la Contabilidad Gerencial incorporamos al elenco contable de Costos, Presupuestos, Análisis Financieros y además modernas herramientas de planeamiento y control superior.

Los siguientes son principios de la Contabilidad Gerencial:

- Funcional: referida a la toma de decisiones.
- Estratégica: acciones alternativas.
- Anticipada: objetivos y posibilidades futuras.
- Comparativa: “standards” y pautas de comparación.
- Causal: hechos, no sólo sus resultados.
- Analítica: funciones, sectores y productos.
- Selectiva: énfasis en datos de importancia.

- Continua: procesos o fenómenos inmediatos.
- Adaptativa: características de cada empresa.
- Operativa: participación activa en la dirección empresaria.

Está dirigida a los usuarios internos de la organización, por lo que su diseño debe responder a las necesidades específicas de la gerencia, por cuanto la información obtenida es utilizada para el planeamiento, el control de gestión y la toma de decisiones. Por esta razón cada sistema contable debe ser diseñado en función de las características de la empresa y no necesariamente siguiendo normativas externas o estándares.

Actualmente es reconocida como una de las más importantes ciencias sociales que ayudan a la dirección empresarial. Las políticas de gestión moderna señalan que el gasto tiene que ser igual a cero y que el costo tiene que ser el mínimo siempre y cuando esté asociado con calidad máxima y tiempo oportuno: orientación de servicio al cliente. Y a partir de ello, se trabaja por la generación y agregación de valor.

Cuando la Contabilidad es vinculada con una orientación definida (costo, gasto, valor), se puede hablar de la utilidad para la toma de decisiones.

El Contador Público es un profesional dedicado y con alto grado de habilidad analítica, hace uso inteligente de la información, conoce la técnica contable, las limitaciones que ellas aportan, da una interpretación correcta a los enunciados financieros, tiene en sus manos la herramienta básica de la gestión empresarial.

Al poseer estas virtudes y cualidades, lo hacen merecedor de posiciones esenciales de decisión en la empresa, considerando que el buen comportamiento de la organización depende, en gran medida, de que la adecuada dirección asigne a este en la institución.

El Contador Público en un cargo de gestión, deberá trazar programas en el que se consideren reuniones con los directivos. También requiere retroalimentar lo que se está haciendo y disponer instrucciones para mejorar el desarrollo de la empresa.

La aptitud que adopte como profesional en su tarea directiva, debe estar encaminada a crear el ambiente propicio para la labor colectiva, de manera que cada trabajador contribuya a conseguir los fines comunes de la organización.

El fenómeno contable surge en una entidad que se denomina “empresa”, concepto que ha tardado en perfilarse.

Dentro de los profundos y vertiginosos procesos de variación y cambios que se están produciendo en el mundo, se encuentran los rasgos definitorios siguientes:

- Globalización e internacionalización de los mercados.
- Creciente incertidumbre del entorno.
- Sensible modificación de las normas reguladoras de actuación.
- Aumento notable de la competencia.
- Mercado dominado por una demanda cada vez más selectiva.
- Utilización de la calidad como estrategia competitiva diferenciadora.
- Incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado de los negocios.
- Administración por grupos de interés o stakeholders.

Según Drucker (2005): *“el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos, sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor. Hay que situarse allí donde se pueda hacer la mayor contribución, analizar el feedback y cada vez que se toma una decisión o una acción clave, escribir lo que se espera que ocurrirá.”*

2.1. El proceso de la toma de decisiones

El proceso de la toma de decisiones se divide en cuatro etapas permitiendo comprender el nivel de significatividad que puede tener en su resultado el hecho que los decisores cuenten con herramientas.

A continuación el desarrollo de las mismas:

- Inteligencia: en esta etapa se detectan los problemas. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, ya sea que se detecta un problema o un deseo de accionar o cambiar algún aspecto.
- Diseño: es la base de la toma de decisiones e implica desplegar las alternativas. El tomador de la decisión confecciona una lista de las alternativas posibles, que se le ocurren como viables, para resolver el problema.

- Elección: una vez identificadas las alternativas, se evalúa de manera crítica cada una de ellas. Se comparan distinguiendo sus consecuencias, ventajas y desventajas, y en particular sus costos. El tomador de decisiones tiene que elegir una de ellas.
- Revisión: finalmente se pone en práctica la decisión elegida, se la lleva a la acción y a partir de ese momento se monitorean sus progresos y los resultados obtenidos.

Seguidamente, se esbozarán los tipos de decisiones en cuanto a su efecto.

2.2. Tipos de decisiones

Es necesario recordar algunas propiedades o características que permiten clasificar las decisiones en cuanto a efecto futuro, reversibilidad, impacto, calidad y programación para explicar el aporte que la información y las tecnologías pueden proveerles.

- Efectos futuros: es el plazo en que la decisión afectará a la organización, pensando también en los compromisos que la misma trae relacionados.
- Reversibilidad: se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.
- Impacto o alcance: esta característica se corresponde con la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas.
- Calidad: este factor se refiere al impacto que tiene sobre las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta e imagen de la institución.
- Programación: se relaciona con la medida en que las decisiones pueden considerarse como repetitivas y rutinarias, asimismo en qué medida se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas.

Si la decisión tiene influencia a largo plazo, es difícil de revertir, provoca impacto extensivo y contiene muchos factores de calidad involucrados pudiendo ser considerada una decisión de alto nivel (estratégico). Por lo general estas decisiones no son programadas.

Por el contrario, una decisión a corto plazo, fácil de revertir, con impacto único y que no involucra los factores de calidad, puede ser tomada a un nivel muy inferior (operativo). Estas suelen ser decisiones programadas.

Cabe resaltar la importancia de las herramientas de Business Intelligence (BI) en el proceso de toma de decisiones que se detallará a continuación.

2.3. Business Intelligence

En el marco de la toma de decisiones, disponer de información pertinente (contenido y formato), oportuna (tiempo y lugar) y de calidad puede proveerle a una organización un diferencial estratégico de gran impacto.

Cabe aclarar que esto solo se produce cuando las decisiones de las organizaciones se toman en forma racional (apoyándose en el análisis). En estos casos, una mala información aseguraría malas resoluciones, aunque siendo buena no necesariamente lo garantizaría.

Las soluciones de inteligencia de negocios (Business Intelligence) pueden ser vitales para mejorar el proceso de toma de decisiones, ya que brindan información que permite detectar los problemas sobre los cuales hay que decidir, desarrollar alternativas, evaluar las posibles consecuencias y el posterior monitoreo de su impacto cuando se traducen en acciones.

Las categorías de Business Intelligence desarrolladas por Chinkes (2008) son:

1. Reportes.
2. Análisis Multidimensional (exploración OLAP – On Line Analytical Processing).
3. Tableros de control/ Balanced Scorecard.
4. Minería de datos (data mining).
5. Distribución proactiva.

2.3.1. Reportes

El reporte es el estilo más común y el que se ha usado en las organizaciones desde hace más tiempo. Permite distribuir información, principalmente de rutina, acerca de distintos aspectos relacionados con la gestión. Si bien está muy asociado con el listado o informe impreso, desde hace tiempo también tiene su correlato de distribución digital, por ejemplo en formato PDF.

Es el tipo de BI más difundido y esto tiene que ver principalmente con la facilidad de uso, ya que no requiere conocimientos adicionales para acceder a la información que necesita. Su formato, presentación y contenido ya están definidos y listos para ser consumidos por la persona que lo necesita.

Quienes construyen los reportes suelen adaptar la visualización de los datos expuestos de acuerdo con el usuario que lo va a consultar, adecuándolos a su cultura, manejo de la herramienta y también a sus necesidades de análisis. Es común ver que los reportes trabajan directamente desde la base de datos OLTP (On Line Transactional Processing) en lugar de integrarlos al ambiente del DW.

2.3.2. Análisis Multidimensional (exploración OLAP)

Este es uno de los estilos de BI más poderosos. La problemática del negocio se modela para luego ser estudiada a partir de hechos y dimensiones de análisis. Un hecho es por ejemplo una venta, pero la misma sólo tiene valor analítico una vez que está puesta en un contexto. Este último está dado por las dimensiones, como ser: tiempo, cliente, distribución geográfica, producto, entre otros. El Análisis Multidimensional suele brindar al usuario la posibilidad de trabajar con las siguientes operaciones:

- a) Drill: desagregaciones siguiendo el camino de una o más dimensiones dadas obteniendo así mayor nivel de detalle para explorar los hechos. Puede hacerse una subdivisión entre drill-down y drill-across según se sigan los niveles.

- b) Roll: agregaciones siguiendo el camino de una o más dimensiones realizando un resumen de los hechos que se están explorando. Puede hacerse una subdivisión entre roll-up y roll-across según se sigan los niveles.
- c) Slice & dice: se seleccionan valores específicos para una o varias dimensiones.
- d) Pivot: se reorientan las dimensiones que se están mostrando, cambiando una variable de análisis por otra distinta.

En un entorno sin software de BI, hacer consultas requiere por parte del usuario de un conocimiento avanzado en técnicas de base de datos y sus lenguajes. Los datos que debe consultar están en el DW que es una base integrada y almacenada en un ambiente preparado para soportar requerimientos en forma eficiente.

Pero para poder accionar, hay que “hablar” en su lenguaje y saber dónde preguntar. Este se llama SQL (Structured Query Language) y dónde indagar implica conocer la estructura. No es normal que los usuarios finales (como los analistas de negocios) posean conocimientos técnicos acerca de SQL ni tampoco del esquema de base de datos y no es coherente considerar que deban aprenderlo.

2.3.3. Tablero de control/ Balanced Scorecard

El tablero de control es un conjunto de indicadores predefinidos cuyo monitoreo periódico permitirá el conocimiento del estado de situación de la organización. Una entidad o sector debe definir cuáles son los factores críticos de éxito cuyo conocimiento sea definitorio para operar, competir y crear valor en el entorno en que se encuentra.

El llamado Balanced Scorecard o “Cuadro de Mando Integral” es un tipo de tablero de control integral que busca generar conciencia sobre la necesidad de medir la gestión de las instituciones más allá de los indicadores financieros.

Su planteo básico es que ninguna de las perspectivas aisladas permite entender el real desempeño de la Compañía. Un tablero de este estilo, el cual se desarrollará más adelante, intenta representar en forma plena la estrategia de la organización indicando en cada una de las perspectivas qué es importante. Muestra a qué se debe dar prioridad y cuál

es el camino para llegar a los resultados financieros a través de la “salud” del resto de las perspectivas.

2.3.4. Minería de datos (data mining)

Consiste en analizar en forma automática mediante diferentes tipos de algoritmos y técnicas estadísticas grandes conjuntos de datos con el objetivo de encontrar patrones que de lo contrario podrían permanecer ocultos. También permite desarrollar modelos predictivos en función de los datos históricos.

El data mining también es llamado “Descubrimiento de conocimiento” porque su objetivo es encontrar conocimiento allí donde aparentemente hay sólo grandes volúmenes de datos inconexos. Las técnicas de data mining pueden ser usadas para el desarrollo de modelos predictivos que apunta a disminuir la incertidumbre o de modelo descriptivo que se limita a explicar mejor hechos ya ocurridos.

Para llevar adelante un proceso de data mining existen diferentes tipos de técnicas. Algunas de ellas son:

- **Regresión:** es uno de los algoritmos cuyo valor reside en poder determinar qué tan fuerte está relacionada una variable (dependiente) con una o más variables (independientes). Al medir exactamente la relación histórica entre las variables dependiente y cada una de las independientes, este algoritmo permite estimar el valor futuro de la variable dependiente con bastante precisión. Sus usos típicos se dan en forecasts (pronósticos).
- **Árboles de decisión:** es un algoritmo cuya representación gráfica tiene forma de árbol mostrando las diversas alternativas que tiene el decisor y los diferentes eventos probabilísticos que se derivan de cada una de ellas.
- **Clustering:** es el proceso de agrupar ítems para formar categorías.
- **Redes neuronales:** consiste en un algoritmo que detecta patrones a partir del uso de técnicas que intenta emular las utilizadas por el cerebro humano. Las redes neuronales son muy poderosas, complejas y tienen variadas aplicaciones.

2.3.5. Distribución proactiva

Este estilo consiste en que el software de BI envíe la información a los usuarios. Es decir que la información los busca a ellos en vez de generarse como respuesta a las consultas de los usuarios. Los envíos pueden clasificarse según la circunstancia que genera su realización:

- Ocurrencia de un evento determinado en la base de datos. Lo que busca es “delegar” en el software el monitoreo de ciertas variables del negocio para aliviar el trabajo de la persona que recibe la información y poder actuar sólo ante la ocurrencia del evento en cuestión.
- Planificación determinada con anterioridad. Simplemente se envía información a una fecha y hora determinada, puede ser una única vez o en forma repetida.
- Espontáneo de información (on demand). Se da cuando un usuario está navegando por reportes y decide enviar en forma espontánea el resultado de su análisis a otros usuarios, tanto internos como externos a la organización. En este caso, el software le permite hacer un delivery instantáneo de la información que él está analizando.

Chinkes (2008) plantea que las herramientas de inteligencia de negocio pueden servir tanto para centralizar el control y la toma de decisiones como para distribuirlo. En todo caso dependerá del uso que se desee hacer de ellas.

Por otro lado, es fundamental que las herramientas implementadas hagan uso compartido de la información, ya que lo que se decide en una organización no es necesariamente lo que una persona en forma individual hubiera querido, sino es el resultado de limitaciones y negociaciones políticas de distintos actores de la misma, y todas estas personas deben estar en condiciones de analizar la misma representación de la realidad.

En conclusión, el Business Intelligence (BI) define una solución donde se usan los datos para la administración inteligente de la organización. Cuando se encara una solución de BI ella incluye la existencia de una base de datos (por lo general un Data Warehouse) y

la implantación de una o varias herramientas como ser el tablero de control (Balanced Scorecard), análisis multidimensionales (exploración OLAP – On Line Analytical Processing), alertas, reportes (reporting), distribución proactiva o minería de datos (data mining). El Data Warehouse (DW – Almacén de datos) es una base de datos concebida y administrada para dar apoyo a la toma de decisiones y cuando se piensa en DW se debe considerar datos representativos de la realidad integrada de toda la organización.

Si se tiene problemas de información no integrada e inadecuado tiempos de respuesta, el DW puede proveer importantes beneficios. Si existe el problema de no disponer de herramientas para obtener información ad hoc en forma amigable, entonces se debe explorar las tecnologías encuadradas bajo el paraguas del BI.

“Un problema es la diferencia entre aquello que queremos que ocurra y lo que en realidad sucede.” (Chinkes, 2008)

A continuación, la siguiente fórmula desarrolla por Chinkes (2008) para resolver problemas:

1. Entender el problema: Conseguir toda la información posible y neutralizar las emociones negativas. Lo esencial es adueñarse del problema y asumir la responsabilidad de hacer todo lo posible por resolverlo.
2. Identificar la causa: Detectar y eliminar la raíz del problema. Todo problema tiene una causa que puede ser evidente o puede requerir que se investigue bastante para descubrirla. En general, cuando se descubre y elimina la causa, se resuelve el problema.
3. Analizar las soluciones posibles: sugerir opciones, pedir al cliente que ofrezca ideas y ponerse de acuerdo en cuanto al mejor curso de acción.
4. Resolver el problema: Eliminar la causa o tomar medidas correctivas y preguntar al cliente si le satisface la solución.

Los problemas que enfrentamos no pueden ser resueltos en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos. El éxito estará supeditado a la formación del profesional y será impulsado si se aprende, reaprende y desaprende, vibrando estos tres niveles en la mente de un emprendedor.

CAPITULO 3. EL CONTADOR PÚBLICO EN LA DIRECCIÓN EMPRESARIA Y SU FORMACIÓN

Es de suma importancia el proceso de formación de la carrera de Contabilidad y Finanzas basado en un modelo pedagógico de “Perfil Amplio” que le permita al profesional resolver los principales problemas que se le presenten en las diferentes esferas de su actuación.

Este profesional debe proyectarse de forma independiente y con creatividad adecuando su accionar a las características de las entidades teniendo en cuenta los avances que experimentan la Contabilidad, las Finanzas, los Costos, la Auditoría, la Contabilidad Gerencial y los Sistemas de Información.

El liderazgo es comúnmente entendido en términos de equilibrar dos dualidades básicas: el “qué” y el “cómo”.

La dualidad estratégico versus operacional define “qué” es lo que hace el líder: ¿está posicionando a su empresa para que sea competitiva en el futuro e impulsándola a obtener resultados ya?

La dualidad entre el liderazgo enérgico y el facilitador tiene que ver con el “cómo”: ¿es usted capaz de dirigir y dejar espacio para que el resto contribuya? Algunas de las preguntas que permiten evaluar el desempeño: ¿Qué debo hacer más? ¿Qué debo hacer menos? ¿Qué debo seguir haciendo como lo he hecho hasta ahora? ¿Qué resultados deben alcanzarse para hacer una diferencia?

Los objetivos deberían ser difíciles de lograr pero a su vez alcanzables. Si no pueden alcanzarse o sólo pueden ser alcanzados en las circunstancias más improbables, no es ser ambicioso. También se caracterizan por ser significativos, visibles y en la medida de lo

posible, cuantificables. De aquí surgirá un curso de acción: qué hacer, dónde, cómo comenzar y qué metas y plazos fijar.

Es fundamental para ser eficaz conocer las fortalezas, los modos de desempeño y los valores. El ejecutivo del futuro necesitará una caja de modelos de estructuras organizacionales y tendrá que saber elegir la herramienta correcta para cada tarea específica.

En el mundo contable, existe amplia preocupación por los conocimientos y habilidades de los nuevos contadores requeridos por los negocios y las organizaciones.

El centro de educación contable debe cambiar desde la sola adquisición y acumulación de conocimientos hacia otro basado en “aprender a aprender”. De la misma manera que cualquier sistema, debe realzar la motivación de los estudiantes y encauzarlos al desarrollo de sus capacidades y habilidades de investigación para un aprendizaje a largo plazo que les permita continuar el proceso de completar su educación profesional formal.

En consecuencia, se está frente a una nueva contabilidad y una nueva auditoría, el énfasis no está en el pasado ni en el interior sino en el futuro y en el entorno. La información es otra y el papel del contador profesional moderno muy diferente al del contador público del pasado. Posiblemente el que mejor ha entendido los cambios y los ha asimilado ha sido la International Federation of Accountants (IFAC) que ha reemplazado el término de contador público adoptando el de contador profesional. Ello le obligó a modificar su código de ética internacional para contadores revisado en 1998.

De acuerdo con lo anterior, se encuentran tres paradigmas desarrollados por Matilla Blanco (2000):

- Contaduría. Maneja la relación con el propietario, su objetivo es dar confianza privada.
- Contaduría pública. Maneja la relación entre los propietarios y los administradores, actúa como un tercero independiente, su objetivo es dar fe pública.

- Contaduría profesional. Maneja las múltiples relaciones entre propietarios, administradores, reguladores, gobierno, inversionista y la sociedad actuando como un miembro de un equipo interdisciplinario, su compromiso está en función del interés público.

La educación de contadores profesionales, por consiguiente, debe tener cuatro componentes según Matilla Blanco (2000):

- Conocimiento contable general. Por ejemplo, una comprensión fundamental de contabilidad financiera, contabilidad gerencial, auditoría, sistemas e impuestos, necesaria para funcionar en cualquier área de contaduría.
- Conocimiento contable especializado. Por ejemplo, profundizar en una o más áreas del conocimiento contable general.
- Educación general en las disciplinas fundamentales de las artes liberales y ciencias relevantes para el estudio de la contaduría tales como comunicaciones, economía y leyes.
- Conocimiento organizacional y de negocios. Por ejemplo, conocimiento del cuerpo conceptual básico de negocios, tal como administración, finanzas y mercadeo.

Para ser profesionales exitosos en el siglo XXI, cabe destacar las siguientes habilidades:

- Habilidad de adaptación. Se basa en aplicar el conocimiento contable para resolver problemas del mundo real, ya sea en industrias o ambientes totalmente nuevos y hasta ahora inexperimentados, inexplorados o en experimentación como así también en ambientes que puedan ser culturalmente diversos.
- Habilidades de comunicación. Implica hacerlo:
 - En el tiempo apropiado.
 - Minimizando la mezcla de mensajes.
 - No-verbal de ser necesario.
 - Con gente de diferentes ambiente y culturas.
 - Transfiriendo conocimiento.
- Habilidades de negociación. Teniendo presente:

- El significado y los límites.
 - Los diferentes sistemas de valores.
 - Las tácticas.
 - Los ambientes globales y el papel del poder.
- Habilidades intelectuales. Capacidades para:
- Investigar.
 - El pensamiento lógico.
 - El razonamiento inductivo/deductivo.
 - El análisis crítico.
 - Comprender hechos o sucesos no ubicados y algunas veces incompletos.
 - Identificar y anticipar problemas encontrando soluciones alternas aceptables.
 - Entender las fuerzas que determinan una situación.
 - Predecir efectos.
 - Juzgar apoyándose en cada alternativa.
- Habilidades interpersonales. Trabajar con otros, particularmente en grupos, influir en ellos, organizar y delegar tareas, motivar y desarrollar gente y evitar y resolver conflictos, asumir posiciones de liderazgo dentro de sus propias firmas siempre y cuando posean habilidades gerenciales requeridas e interactuar con personas de diversas culturas en un ambiente global.
- Habilidades personales. Pensamiento y visión creativos, indagación, integridad y conducta ética, persistencia, empatía, sensibilidad a las responsabilidades sociales, compromiso de aprendizaje para toda la vida.

La planeación estratégica y el mejoramiento de procesos son las dos actividades de trabajo más críticas para el éxito de una Compañía. Esas actividades de trabajo son raramente incluidas en el currículo universitario de contaduría. El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA, 1999) reconoce las cada vez más crecientes demandas que existen sobre los CPAs de hoy para que asuman roles más estratégico dentro de sus organizaciones y empresas.

El concepto tradicional del management se basa en el comando y el control. El CEO de una empresa, el obispo de una diócesis, el director de un hospital, tienen autoridad de mando y control dentro de los confines legales de su institución, pero no fuera de ella.

Un claro ejemplo es el presidente de General Motors que puede decirle a cientos de miles de personas qué hacer pero no puede decirle qué hacer a quienes están fuera de GM.

Drucker (1998) destaca que para obtener el máximo rendimiento al menor costo, la gerencia requiere organizar el proceso económico en toda la cadena de producción. Necesita ejercer la autoridad más allá de las fronteras de su propia organización.

Lo que hace falta entonces según Drucker (1998), es una redefinición del alcance del management: debe abarcar todo el proceso ya que las fuerzas más influyentes provienen de afuera de la organización y no de adentro.

“Un empresario con espíritu emprendedor que no sepa como aplicar la gestión no tendrá éxito. Y un management que no aprenda a innovar, tampoco.” (Drucker, 1998)

3.1. Modelo de Liderazgo

Teniendo en consideración el rol del Contador Público en la Dirección Empresaria, se destaca el Modelo Penta de Liderazgo diseñado por Levy (2014), que explica cómo las capacidades y acciones de un líder deben basarse e impactar en cinco pilares.

Dicho modelo, cuyo gráfico se encuentra en el Anexo I al final del trabajo, ha sido creado como una herramienta técnica que permite un abordaje sistémico para formular estrategias sostenibles y sustentables, crear valor económico y asumir niveles aceptables de exposición al riesgo. Todo ello en entornos de alta turbulencia, saltos bruscos y discontinuidades.

Los cinco pilares básicos que interactúan en el Modelo Penta son:

1. **Estrategia:** es el pilar central que define los propósitos.
2. **Cultura:** es la matriz relacional-emocional.
3. **Recursos:** pueden ser tangibles (productivos, de infraestructura, entre otros) e intangibles (información, tiempo, imagen, entre otros).

4. **Estructura:** tiene que ver con el diseño organizacional, con los sistemas de información y comunicación y los procesos operacionales y gerenciales de planeamientos, programación, presupuestación, control e incentivación.
5. **Mercados y sociedad:** incluye posicionamiento, marca e imagen, construcción y mantenimiento de ventajas competitivas y detección de nuevos mercados atractivos. Tiene que ver con el impacto del escenario externo, la envergadura y la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y de salida, el poder de negociación, la compatibilidad tecnológica y cultural, la sinergia y el riesgo, tanto hoy como mañana.

3.1.1. Interrelación entre los cinco pilares del Modelo Penta

Desde el pilar de la **Estrategia** se desprenden objetivos específicos que permiten diseñar el pilar de la **Estructura** teniendo en cuenta la adaptación a los requerimientos de los distintos **mercados** y la integración para la optimización del empleo de los **recursos**.

De la **Cultura** surgen los hábitos que son las conductas diarias que promueven o dificultan la implementación de la estrategia.

El eje central del Modelo de Liderazgo es el **Ejemplo**, dado que es el primer valor que se espera de un líder para ejercer su rol. A través del ejemplo, el líder desarrolla dos actividades con el fin de cumplir los objetivos:

1. **Conservar** lo que es necesario conservar.
2. **Cambiar** lo que se requiere cambiar.

A través del ejemplo, desarrolla las siguientes actividades:

- a) **Reforzar** aquello que hay que conservar.
- b) **Reformar** aquello que hay que cambiar.

Los segundos objetivos son:

3. **Querer** lograr lo que se debe lograr (aspecto **Volitivo**).

4. **Saber** lo necesario para lograr lo que se quiere (aspecto **Cognitivo**).

En relación con estos objetivos, el líder desarrolla un segundo par de actividades:

- c) **Motivar** a su gente respecto de aquello que se quiere (actividad relacionada con lo volitivo).
- d) **Enseñar** lo que es necesario saber para lograr lo que se quiere (actividad relacionada con lo cognitivo).

A través del desarrollo de estas actividades, se apunta a las organizaciones en las cuales se potencie el proceso de enseñanza-aprendizaje: *teaching and learning organizations*, donde todos enseñen y todos aprendan.

Una vez identificados los dos pares de objetivos a los que se orienta el liderazgo y las cuatro actividades que el líder desarrolla a través del ejemplo, resulta posible definir cuatro valores que el líder debe implantar, socializar e internalizar mediante sus acciones:

1. El apego a la **Misión**.
2. La **Disciplina** que representa cumplir con una rutina y acciones ya establecidas.
3. El **Profesionalismo** como valor que requiere aplicar el saber adquirido a la solución de situaciones habituales en el marco de la cultura de la organización.
4. La **Iniciativa** que también requiere aplicar el saber, el knowledge, para resolver situaciones nuevas, produciendo los cambios necesarios para cumplir con la misión.

De la articulación del ejemplo con los valores surgen cuatro conceptos que operan como condicionantes de los mismos:

1. **Visión:** Es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.
2. **Experiencia:** Hace referencia al conjunto de conocimientos y aptitudes adquiridos.

3. Simulación: Es la imitación del funcionamiento de un sistema real.

4. Modelo de Gestión: Es una herramienta práctica que mejor se adapta a la estrategia de toda organización.

La adquisición de dichas capacidades y habilidades han incitado al profesional del siglo XXI a crear, preservar e incrementar el valor así como distribuirlo a las diferentes parte interesadas.

Profundizando en lo anterior, nuevos conceptos serán incorporados en el siguiente capítulo.

CAPITULO 4. EL CONTADOR PÚBLICO MENTALIZADO EN LA GENERACIÓN DE VALOR

Hay varias interpretaciones con relación a lo qué se entiende por valor.

Una primera interpretación identifica valor con calidad, por ello genera un triángulo estratégico de acción compuesto por calidad, costo y tiempo. Se busca que la calidad sea la mejor, el costo mínimo y el tiempo oportuno, en aras del objetivo que es conseguir la plena satisfacción del cliente. Adopta una postura de gestión interna en función del entorno.

Una segunda interpretación se ubica dentro de las estrategias de confrontación en un entorno de mercado y competitividad donde el valor está, por consiguiente, dentro de la zona de sobrevivencia generada por la triplete costo/precio, funcionalidad y calidad. Subraya transformaciones profundas en las organizaciones: su aplanamiento y la gestión en función de la cadena de valor, donde sobresalen especialmente el costeo objetivo, la ingeniería del valor y la administración de los costos interorganizacionales.

Por costeo objetivo o Target Costing se entiende el proceso de reducción de costos a lo largo de toda la vida del producto. Con dicha estrategia se logra aumentar los beneficios sin afectar el precio.

La tercera interpretación es la que mayor impulso e identificación le está dando a la creación de valor, se le reconoce que ha hecho un aporte revolucionario a la función financiera gracias a dos medidas de amplia popularidad y aceptación en la actualidad: el valor económico añadido (EVA) y el valor de mercado añadido (MVA). Sin lugar a dudas constituyen los puntos obligados para evaluar el crecimiento de las empresas y de las organizaciones.

Cuando se habla de EVA se refiere a la medida aproximada de los beneficios de una Compañía. Mientras que MVA es la diferencia entre el precio de mercado de una sociedad

y su valor económico en libros, es decir el importe del capital que los accionistas han comprometido a lo largo de su existencia, incluyendo beneficios no distribuidos.

La cuarta interpretación, posiblemente la de mayor solidez y repercusiones, adopta el concepto de valor total de stakeholders y busca balancear los distintos intereses económicos de éstos. Las metodologías que la hacen factible son el análisis de:

- ❖ La cadena de valor.
- ❖ El ciclo de vida.
- ❖ Los stakeholders.
- ❖ El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Respecto a este último punto, adopta diferentes perspectivas, siendo las más importantes la financiera, la de procesos internos, la del cliente y la del aprendizaje. Como así también se habla de una quinta perspectiva orientada a lo social y ambiental. Dejando de esta manera el análisis del pasado y el presente e incorporando la proyección, comunicación y difusión.

El impacto de esta interpretación es tan profundo que se está frente a una nueva contabilidad: el concepto tradicional de cuenta es sustituido por el score (marcador), el viejo concepto de balance (deudor-acreedor) es reemplazado por el de balanceo y las tecnologías manuales son definitivamente reemplazadas por enfoque de sistemas y matrices. Está claro que juegan un rol importante en la creación de valor y que ese es su horizonte actual con un protagonismo especial por parte de la Contabilidad Gerencial.

Con el desarrollo de las próximas herramientas se ampliará lo mencionado anteriormente.

4.1. Gerencia Basada en Valor (GBV)

El objetivo fundamental de cualquier empresa es satisfacer a sus stakeholders (accionistas, empleados, directivos, clientes, proveedores, aliados estratégicos, la comunidad, entre otros), por ello la creación de valor se ha hecho un imperativo en todas las organizaciones.

La Gerencia Basada en Valor (GBV) es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor.

Una compañía sólo crea valor cuando es capaz de lograr inversiones que renten más que el costo de capital promedio invertido en la empresa.

El primer paso de la GBV es considerar la maximización de valor como el principal objetivo financiero para la empresa. Las medidas tradicionales de la contabilidad no son siempre buenas aproximaciones a la generación de valor, pero adoptar un pensamiento orientado a crear valor e identificar los elementos claves lleva a la empresa sólo hasta la mitad del camino. Los gerentes deben establecer procesos que involucren a todos los empleados en la necesidad de crear valor.

Cuatro procesos principales rigen la adopción de la GBV:

1. Desarrollar estrategias para maximizar el valor.
2. Traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor.
3. Desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo.
4. Introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas.

Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales. Es evidente que las estrategias y los resultados operativos deben ser consistentes a todo lo largo y ancho de las organizaciones para que el objetivo de crear valor se cumpla.

Además, hay seis características que miden el estado corriente de la GBV en las organizaciones, estas son:

1. El desempeño: para mirar esta característica se debe medir, a través del benchmarking, si el desempeño global de la empresa está mejorando o no.

2. La mentalidad: se debe observar, objetivamente, cómo se toman las decisiones, basados en qué parámetros (operativos, financieros, de corto o largo plazo).
3. Entendimiento y compromiso: se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles de la empresa, con el bienestar de la organización. Además, qué tanto entiende la gerencia acerca de la parte operacional, para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor.
4. Comunicación: se debe evaluar si los planes y las estrategias, realizados en determinado nivel, son conocidos por toda la organización, además, si a otro nivel se tiene la posibilidad de generar ideas que puedan llegar a favorecer los resultados.
5. Motivación: se debe analizar si los planes de compensación y los objetivos y metas trazados, motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados, tanto a nivel operativo como administrativo.
6. Costo: debe ser un proceso de bajo costo que beneficie a la organización (Relación Costo-Beneficio).

Estas condiciones deben ser evaluadas antes de tomar la decisión de involucrarse en la GBV, conociendo en qué situación se está, se podrá operar el sistema más fácilmente.

Cabe destacar que una verdadera GBV requiere un cambio de mentalidad para quienes toman decisiones en todos los niveles, es un largo y complejo proceso.

Para operar exitosamente la GBV tiene cuatro pasos claves:

- Contratar al mejor recurso humano disponible.
- Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas.
- Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones es utilizado correctamente.
- Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable.

Cumpliendo con estos cuatro elementos clave y teniendo la mentalidad basada en el valor, se puede mantener la GBV vigente durante el tiempo.

A continuación, otros conceptos ahondarán en el tema.

4.2. Cadena de valor

En esta cadena de generar valor, Porter (1985) con su clásico Ventaja Competitiva, dio lugar al nacimiento del conocido “Sistema o Cadena de Valor”, entendido como un enfoque global tanto interno como externo a la empresa u organización donde esta última realiza sólo una parte de la totalidad de las actividades creadoras de valor, pero sin cuyo concurso nada puede resultar exitoso.

Se puede decir que constituye un conjunto homogéneo e interrelacionado de actividades eslabonadas creadoras de valor y de apoyo, buscando discernir en todo momento aquellas realidades que agregan costo, pero no valor.

Hay dos formas de lograr ventaja competitiva en el tiempo:

- Bajo costo. Lograr un bajo costo con relación a los competidores.
- Diferenciación. Diferenciar el producto que ofrece creando algo que los clientes perciban como exclusivo.

Esta secuencia de actividades generadoras de valor en los productos o servicios producidos tiene foco en el usuario.

Sin embargo, el proceso de creación de valor y su distribución están siendo cuestionados. Pareciera que los intereses y objetivos a los que están dirigidos las empresas o corporaciones se encuentran cada vez más alejados de la sociedad toda.

Así, es cuestionada la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) basada en la identificación, medida e información de los costos y beneficios sociales que resultan de las actividades económicas, surgiendo un nuevo concepto denominado “Creación del Valor Compartido”.

4.2.1. La creación del valor compartido

Este concepto es definido por Porter y Kramer (Macrini, 2011) como:

“Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez, que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.”

La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre:

- Progreso económico.
- Progreso social.



El concepto descansa en la premisa de que tanto el progreso económico como el social deben ser abordados usando principios enfocados en el valor. Los negocios deben reconectar el éxito de la Compañía con el progreso social. Es reconocer las necesidades de la sociedad y por eso existe una relación sistémica entre las necesidades de los negocios y las necesidades de la comunidad. La eficiencia en la economía y el proceso social no están en veredas distintas ni son opuestos.

Las nuevas ideas sobre la visión de la economía, todavía en un modelo “ideal o utópico” a través de las denominadas “Verde o Ecológica” y la “Social Solidaria” son lineamientos basados en principios morales y donde el ser humano es prioritario y esencial en cualquier decisión económica.

El concepto de “Economía Ecológica” se define como la ciencia de la gestión de la sostenibilidad. Comienza la preocupación de las actividades económicas sobre los ecosistemas.

Cabe resaltar aquí el proceso de retroalimentación que se genera, el cual se profundizará seguidamente.

4.3. Retroalimentación (Feedback)

Ahora bien, dentro del proceso de generar valor, cabe destacar la importancia del feedback ya que un número creciente de Compañías está adoptando un enfoque motivado en la retroalimentación que involucra a los Contadores en el examen del desempeño anterior y una exploración sistemática de alternativas para mejorar el desempeño futuro.

Ejemplo de uso de retroalimentación se ha dado en Microsoft al basar sus bonificaciones en la rentabilidad de las ventas en lugar de basarlo en la cantidad de ventas en dólares.

En la Universidad de Illinois hubo un cambio de método para tomar decisiones basado en una comparación de los costos esperados de reparación durante un lapso de cinco años en lugar de un período de un año.

Johnson & Johnson ha reducido su reporte mensual de operaciones de más de 70 páginas a cuatro con el objetivo de utilizar más el tiempo en análisis para complacer a sus clientes y ser el mejor.

4.4. Benchmarking

Se detalla a continuación lo que Mallo y Merlo (2000) definen Benchmarking, proceso continuo de medida de los productos, servicios y procesos en relación con los competidores más fuertes o aquellos considerados como líderes mundiales en sus sectores.

Es la búsqueda de las mejores prácticas de las empresas que conducen a un rendimiento superior.

Puede resumirse en un concepto aún más concreto y conciso al referirse a adoptar o intentar hacerlo para cada cosa que se hace en la empresa, cualquiera sea aquella, lo mejor propio o ajeno disponible o conocido hasta el momento. Se podrá entonces tratar, entre otras cosas cuestiones de:

- Formas de investigar.
- Procesos de todo tipo.
- Niveles de calidad.
- Sistemas de controles.
- Relaciones con el mercado.
- Metodologías de gestión.
- Estructuras y manejos financieros.
- Relaciones humanas.
- Capacitación.
- Desarrollo e innovaciones.
- Políticas de posicionamiento.
- Diseños.
- Relaciones con los inversores.
- Estrategias.
- Tácticas.
- Cualquier otro proceso, actividad, estrategia, política, manejo, dirección o forma de hacer u operar, en general, tanto en el orden interno como en relación con los clientes y con todos los agentes del mercado, tanto locales como internacionales.

El Benchmarking apunta a la excelencia respecto de todos los aspectos que tiene que ver con la actividad empresarial. Su filosofía básica consiste en mantener constante una

tendencia a lograr esa excelencia. Es como estar permanentemente a la expectativa de todas las innovaciones que aparecen.

Históricamente se realizaba en forma intuitiva pero más tarde la evolución de la economía y los aumentos de exigencia motivaron la necesidad de un análisis competitivo explícito y de manera sistemática.

Con la identificación de las mejores prácticas, se espera que la ejecución de los plazos sea más eficaz. Surgen aquí diferentes tipos:

- ❖ Benchmarking interno. Comparación de una función operativa con otra dentro de la misma industria.
- ❖ Benchmarking funcional. Funciones internas son comparadas con externas.
- ❖ Benchmarking competitivo. Información recolectada de los competidores directos a través de técnicas como “ingeniería de retorno”.
- ❖ Benchmarking estratégico. Es dirigido a una acción y al cambio organizacional.

La gran mayoría de los autores reconoce a la empresa “Xerox Corporation” como la primera en poner en práctica un proceso de Benchmarking en el año 1979, en dicha oportunidad el trabajo tuvo su foco de análisis en el proceso de entrega de pedidos. A partir de allí otras empresas como Ford y General Motors pusieron en práctica esta herramienta.

4.4.1. Mejora continua

El término japonés Kaizen alude a la mejora constante en todos sus aspectos del rendimiento de una empresa y en todos sus niveles. Al final del trabajo, en el Anexo II se encuentra el gráfico de su filosofía.

Involucra tanto a los directivos como a los empleados en la vida laboral, social y doméstica orientada a la innovación y a los resultados.

Actúa como un concepto “paraguas” de la mayoría de las prácticas japonesas que han adquirido fama mundial, como:

- ✓ Orientación al consumidor.
- ✓ Just in Time. En el momento que se necesita y con la máxima calidad posible.
- ✓ Mejoramiento de la calidad.
- ✓ Gestión de la calidad total.
- ✓ Mejora de la productividad.
- ✓ Relación cooperativa entre trabajadores y gerentes.
- ✓ Costo de calidad.
- ✓ ABC y ABM.

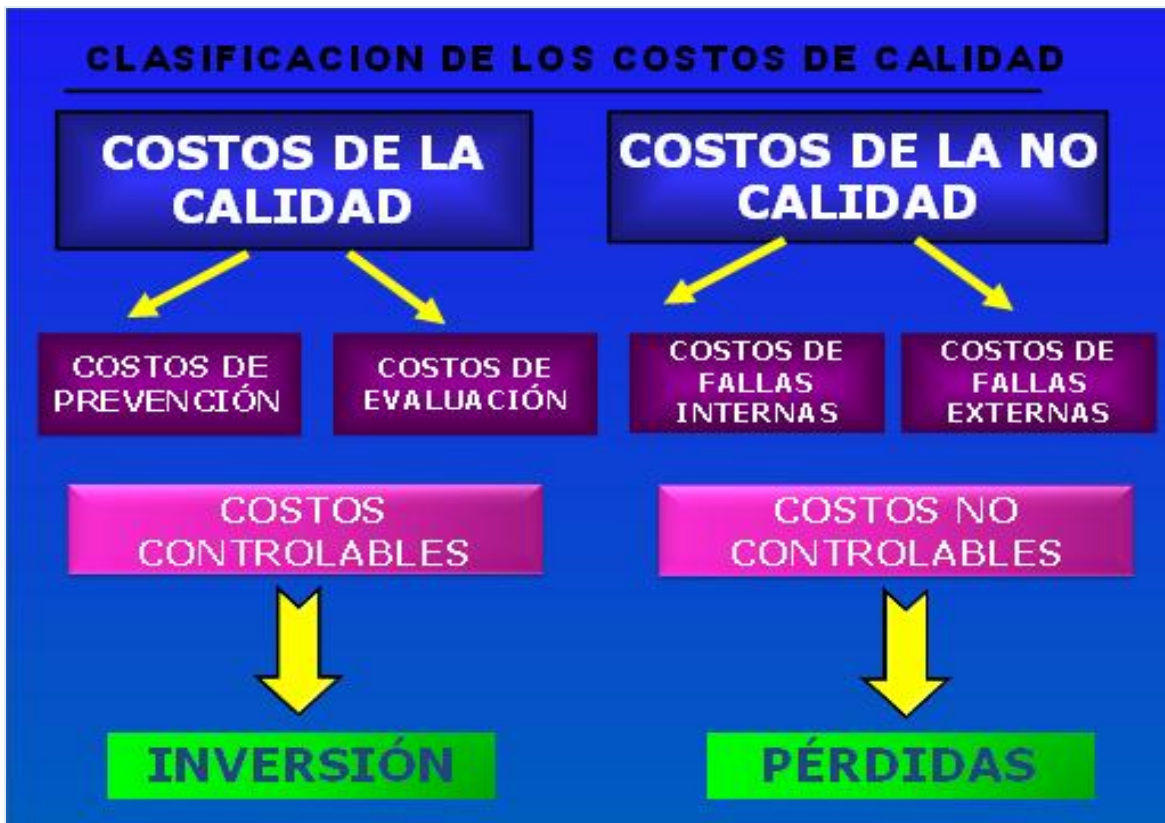
Respecto al último punto, el ABC (Activity Based Costing) es un sistema de costos que se centra en la gestión de actividades para ganar competitividad. Mientras que el ABM (Activity Based Management) utiliza la información para una variedad de propósitos como:

- Reducción de costos.
- Diseño de modelo de costo.
- Análisis de la rentabilidad de los clientes.

A través de la utilización del ABC, el ABM y los cost-drivers o generadores estructurales de costo se encuentran cinco elecciones estratégicas:

- **Escala:** consiste en la determinación del monto básico de la inversión necesaria para llevar adelante adecuadamente las funciones integrales de investigación, desarrollo y diseño.
- **Ámbito:** consiste en el grado de integración vertical.
- **Experiencia:** se refiere al número de veces que en el pasado la empresa ha ejecutado con éxito lo que está ejecutando ahora nuevamente.
- **Tecnología:** se vincula con los tipos de tecnología de proceso de última generación a utilizar en cada paso de la cadena de valor y su efecto sobre los costos.
- **Complejidad:** se refiere a la amplitud, variedad y calidad certificada.

La calidad mencionada en el último punto se refiere a un conjunto de cualidades positivas deseables que permiten satisfacer las necesidades de un cliente. Enfoque que lleva asociado un costo definido de la siguiente manera:



El costo de no calidad implica estar detectando fallas y solucionando problemas. Lo cual acaba generando pérdidas y hasta la rescisión de contratos con los clientes.

La mala calidad no solo constituye una pérdida para el fabricante sino también para la sociedad, vinculando con ello de alguna manera el concepto de Responsabilidad Social Empresaria.

De lo contrario, el hecho de evitar problemas lleva a un enfoque cero defectos y una calidad robusta, focalizada en el valor objetivo y basada en una metodología ideada por Taguchi (1999) de tres etapas:

- ❖ Diseño del sistema.
- ❖ Diseño de parámetros.
- ❖ Diseño de tolerancias.

Cuando la calidad supera las expectativas del usuario estamos frente al concepto de calidad total. Sobre la misma, coinciden todas las aptitudes y características del diseño y la realización superando ambos la demanda del cliente.

No obstante, la calidad debe estar debidamente acompañada por la innovación, concepto que será ampliado con posterioridad.

Un caso paradigmático es el de la empresa Kodak, líder absoluto en la producción de rollos para fotos en el mundo y reconocido como la creadora de la primera cámara digital. Sin embargo uno de los causales de su caída fue que no se innovó adecuadamente y sucumbió precisamente por su propia creación.

Teniendo presente que cada proceso tiene sus limitaciones, a continuación se desarrollará un enfoque interesante a considerar.

4.5. Teoría de las restricciones: Un enfoque estratégico

En el marco de generar valor buscando la excelencia, cabe resaltar el esquema tambor – amortiguador – cuerda (D.B.R. – Drum – Buffer – Rope) que permite detectar rápidamente las “limitantes”, cuantificar la “capacidad ociosa” y establecer rangos dentro de los cuales el aumento de la contribución se mantiene proporcional al aumento de la disponibilidad. Todo ello facilita el análisis de conveniencia de propuestas.

El *tambor* simboliza los cuellos de botella considerados restricciones principales, aquel factor limitante más significativo será el que en definitiva impondrá el ritmo. Por ello resulta necesario disponer de un *amortiguador* que asegure la continuidad de la contribución del rendimiento de la empresa. Y por último se debe disponer de una *cuerda* que restablezca la situación.

Sin embargo, aun siendo un enfoque estratégico, dicha teoría fue pasible de observaciones tales como:

- Sólo toma costo de materias primas.
- No considera las condiciones de mercado.
- No analiza la incorporación de otros productos que compartan los mismos insumos.
- No evalúa la opción de “tercerizar”.
- No explicita la posibilidad de comercializar capacidad ociosa.

Pero cabe resaltar que corresponde dar un paso adelante y reconocer las bondades del esquema para luego capitalizarlas de tal forma que no sólo neutralicen las observaciones mencionadas sino que las aprovechen para potenciar su utilidad.

Con posterioridad, se pondrá foco en las perspectivas financieras como parte del análisis.

4.6. Las perspectivas financieras

Por su parte, los ratios financieros pretenden analizar la estrategia de la estructura financiera de la empresa, la proporción entre capitales propios y ajenos y las formas en que son financiadas las inversiones permanentes y circulantes.

No existen reglas fijas sobre la estructura de financiación óptima, pero sí se suponen ciertas proporciones mínimas necesarias para garantizar la armonía y equilibrio empresariales, entre las que se encuentra un grado aceptable de solvencia y liquidez.

Deben cumplir con las características META:

- ❖ Medible.
- ❖ Específicos.
- ❖ Temporalmente acotados.
- ❖ Alcance del decisor.

Los indicadores financieros son muy valiosos, pero miden acciones económicas que ya se han realizado. Generalmente, se utilizan para medir si con la actuación de la empresa se está contribuyendo al cumplimiento de un objetivo mínimo deseable. Estos indicadores a menudo se refieren a la rentabilidad o a los rendimientos del capital empleado.

Otros objetivos financieros se podrían manifestar midiendo el crecimiento de la venta o el seguimiento de los flujos de fondo.

Ejemplo de indicadores:

- Rentabilidad por línea/ producto/ segmento/ vendedor/ zona.

- Rotación de productos.
- Liquidez corriente.
- Rentabilidad bruta/ neta.
- Rentabilidad sobre patrimonio neto.
- Rotación de créditos.
- Rotación de deudas.
- Solvencia financiera.
- Puntos de equilibrio.
- Rotación del activo.
- Rotación del capital.

Dentro de los análisis financieros, cabe profundizar a continuación sobre el presupuesto y su control.

4.7. Presupuesto

Se trata de una reseña total del plan integrado de operaciones de una empresa, para un período futuro, expresado en términos financieros. Lleva implícito los siguientes conceptos básicos:

- Noción de “totalidad”, es decir abarcativo de toda la empresa.
- Noción de “tiempo”, referido a período futuro y determinado.
- Noción de unidad de comparación, el plan que involucra heterogéneas unidades básicas, se homogeneiza a través de su expresión monetaria, la que a su vez se tendrá que adecuar en un contexto.

Para su utilización, es necesario identificar las actividades que se realizan en la organización, evaluar las mismas para su ordenamiento de acuerdo con su importancia y valorar monetariamente para proceder a la solicitud de fondos que respalden los gastos necesarios para el logro de los objetivos.

A continuación se ampliará sobre el concepto de Presupuesto Base Cero (PBC).

4.7.1. Presupuesto Base Cero (PBC)

Continuando con la línea financiera, entre las herramientas de aplicación por los Contadores para tener un mayor control de la operatoria, cabe resaltar el Presupuesto Base Cero (PBC) o en lengua inglesa Zero Base Budgeting (ZBB).

La filosofía del PBC estriba en romper con el pasado. Consiste básicamente en expresar que el presupuesto nunca partirá de la observación de los datos pasados, pues éstos pueden contener ineficiencias que el presupuesto de “tendencias” o “incremental” termina por perpetuar.

La propuesta del sistema está en rediscutir toda la empresa, toda vez que se elabora el presupuesto. Consiste en cuestionar cada gasto, procurando verificar la real necesidad del mismo. La cuestión fundamental permanente para el presupuesto base cero es la siguiente: “no es porque ocurrió que deberá ocurrir”.

En esta línea de pensamiento, cada actividad de la empresa será rediscutida, no en función de valores mayores o menores, sino en la razón o no de su existencia.

Concluida la definición de la existencia de la actividad, será realizado un estudio, partiendo de cero, de cuánto debería ser el gasto para el mantenimiento de aquella actividad y cuáles serían sus metas y objetivos.

De esta forma, podemos decir que está íntimamente ligado al concepto de “costo estándar ideal”.

Las ventajas del PBC son las siguientes:

- a) Crea una atmósfera analítica que promueve la reorganización de las actividades hacia una realización más eficiente.
- b) Compromete a todos los responsables de la línea en el proceso de presupuestación y como tal fomenta el apoyo para la implantación a través de todos los niveles de la empresa.
- c) Permite a los ejecutivos superiores definir aquellos niveles de servicio requerido para cada segmento del negocio.
- d) Equipara los niveles de servicio a los recursos disponibles.

Cabe profundizar seguidamente sobre el control presupuestario.

4.7.2. Control presupuestario

Consiste en la comparación de las cifras presupuestadas para cada uno de los meses, con las correspondientes a los mismos rubros tomados de la realidad. Determinando así las variaciones o desvíos, cuya expresión es recomendable en valores absolutos y porcentuales.

Esta tarea se realiza con la mayor celeridad, al finalizar cada mes, por lo que resulta imprescindible que la Contabilidad se mantenga permanentemente actualizada, al igual que toda otra información complementaria que no surja en forma directa de la misma, pero que aporte relevancia para el control de la empresa.

No es suficiente la simple comparación, sino que habrán de establecerse las causas generadoras de las diferencias, con la determinación de responsables (ya definidos en la etapa de presupuestación).

Todo esto habrá de plasmarse en un informe mensual de gestión, el que será analizado y discutido al menos en una reunión mensual por las máximas autoridades de la empresa. Esta reunión se destinará exclusivamente al tratamiento y discusión del informe definiendo la toma de medidas correctivas a dar seguimiento, estableciendo un mecanismo de retroalimentación (feedback).

Es necesario que las variaciones, en los casos en los que correspondan, se desglosen en sus causas generadoras: volumen, precio, mezcla, capacidad, eficiencia, entre otros.

Cabe destacar el concepto de Beyond Budgeting (BB) que se fundamenta básicamente según Smolje (2006) en:

1. Cada sector de la empresa debe ser analizado de acuerdo a su desempeño frente a sus pares y benchmarks.
2. Indicadores relativos y pronósticos móviles.
3. Modelo de gestión flexible a los cambios constantes en las variables relacionadas con el manejo de los negocios.

4. Meta u objetivo a alcanzar. Ser constantemente el mejor y tratando de mejorar en comparación con los mejores.
5. Proceso de planificación continua con proyección a largo plazo, analizando y adaptando los objetivos a los cambios que se produzcan en el mercado.

Gimenez, Macrini y Miyaji (2011) proponen la combinación del presupuesto tradicional con el concepto de Beyond Budgeting (BB) aplicando los aspectos positivos que cada herramienta define.

Dicha metodología se denomina “Dynamic Budget” o “Presupuesto Dinámico” y se dirige a reafirmar el uso del presupuesto como una guía de acción estratégica. El objetivo es eliminar “las metas fijas” aportando de esta manera la flexibilidad de las variables que lo condicionan y la integración de indicadores de rendimiento y gestión dinámicos.

Se sostiene en los siguientes principios:

1. Utilización de la herramienta presupuesto como un plan integrado dirigido a la coordinación de “metas orientativas proyectadas” en un horizonte no solo de corto plazo sino además a mediano plazo (tres a cinco años) con un objetivo de eficiencia. Así, lo importante no es la búsqueda de “la meta” a alcanzar, sino la guía de acciones que se promuevan.
2. Diseñar indicadores de rendimiento y gestión, consensuados entre los “altos mandos” y todos los integrantes de la organización que contemplen los procesos de innovación en todas las áreas según la estrategia definida. En esta instancia, la implantación del “Balanced Scorecard” resulta vital.
3. Establecer un valor “mínimo orientativo” que deben alcanzar los indicadores sin perder de vista la búsqueda de la mejora continua o el mejor rendimiento con patrones externos a la empresa (benchmarks).
4. Efectuar revisiones periódicas (trimestral o cuatrimestral) de los resultados obtenidos y los valores previstos. Analizar las dispersiones en defecto o en exceso, prestando atención a aquellas que superen el margen considerado razonable, para lo cual se deberá permanentemente monitorear mediante el “Benchmarking” de la performance de los competidores.

5. Actualizar y ajustar las “metas flexibles” según los cambios que se hayan producido en el contexto interno y externo a la empresa.

La misma contempla en contextos inflacionarios, dado la imposibilidad de establecer un mecanismo válido de actualización, la inestabilidad en la economía mundial y la distorsión en el valor de la moneda extranjera (dólar, euro, yen), la utilización de un valor de referencia que podríamos llamar “unidad de referencia” para la medición de indicadores considerados clave de carácter económico-financiero (monetarios).

Ahora bien, todo presupuesto surge de una planificación llevada a cabo, concepto que se ampliará a continuación.

4.8. Plan de Negocio

En la búsqueda de generar valor, teniendo en cuenta las mejores prácticas a seguir, las limitaciones y las perspectivas financieras, es fundamental un Plan de Negocio, a lo que Levy (2014) plantea que comienza con una chispa de emprendimiento que se produce por el contacto de un requerimiento con un recurso.

De allí, establece la importancia de hacer un listado de temas considerados claves para emplear como inputs en un Plan de Negocios y analizar cada variable otorgándole un valor de 1 a 3 con respecto a su importancia, su urgencia y su tendencia.

$$\text{Relevancia} = \text{Importancia} + \text{Urgencia} + \text{Tendencia}$$

Esto quiere decir que la relevancia de cada variable tendrá un valor mínimo de 3 puntos y un máximo de 9, lo cual permitirá un orden en forma descendente.

Asimismo, para el desarrollo empresarial agrega cuatro conceptos claves:

1. El de *Unique Value Proposition* (UVP) o Proposición Única de Valor. Es la ventaja competitiva diferenciadora prioritaria que se pretende asociar a la marca en la arquitectura mental del cliente.
2. La *Reason to Believe* o razón de ser creída. Es la fundamentación que debe dar credibilidad a esa ventaja competitiva.

3. La *Unique Value Conception* (UVC) o Concepción Única de Valor. Es la capacidad distintiva dispuesta en la configuración.
4. La *Reason to Conceive* o razón de ser concebida la configuración de los recursos, el por qué se ha construido de dicha forma.

La combinación de todas las herramientas hasta el momento desarrolladas, nos conduce al tema que ampliaremos a continuación.

4.9. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Integrando todos los conceptos anteriormente mencionados con relación a la visión estratégica de los negocios, los aspectos financieros, procesos internos en búsqueda de la mejor práctica, el enfoque hacia la creación del valor compartido y el aprendizaje brindado por la retroalimentación, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o metodología Balanced Scorecard (BSC) de Norton y Kaplan (2002) introducido a principios de los años 90 (cuyo gráfico se encuentra en el Anexo III al final del trabajo) se basa en tres dimensiones de tiempo, AYER, HOY y MAÑANA, y pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo, considerando una empresa desde cuatro perspectivas vitales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

Según los autores citados las mediciones son importantes: "*Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*". (Kaplan, 2002)

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.

En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos.

Otras aportaciones del BSC que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de comunicación, difusión, formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia.

Monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Permite que las empresas alcancen la excelencia.

Si lo asemejamos a la compleja tarea de pilotear un avión, los pilotos necesitan información detallada sobre muchos aspectos del vuelo, ya sea el combustible, la velocidad del aire, la altitud, el curso, el destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y previsto.

De manera similar, la complejidad de manejar una organización en la actualidad requiere tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez.

Entregar respuestas a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente)
- ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa)
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor? (perspectiva de innovación y aprendizaje)
- ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera)

El desafío es aprender cómo hacer una vinculación tan explícita entre las operaciones y las finanzas. Establece metas pero supone que la gente adoptará cualquier clase de comportamientos y acciones que sean necesarias para llegar a las mismas. Las mediciones se diseñan para atraer a la gente a la visión general.

Actualmente, cabe destacar una quinta perspectiva relacionada a lo social y ambiental dándole a la herramienta proyección, comunicación y difusión.

Con ello, mantiene a las empresas con la vista hacia adelante en lugar de hacia atrás. Y da lugar a un nuevo concepto con mirada hacia el futuro a desarrollar seguidamente.

4.10. Innovación Estratégica Disruptiva (IED)

Brom (2014) hace mención a un último factor o mejora continua que no es otra cosa que realizar las actividades cada vez mejor en una suerte de continuidad, donde hoy se harán las cosas mejor que ayer, pero no tanto como mañana, y que ya nunca habrá de detenerse.

El concepto de **innovación** no es un don, ni un talento, ni un rasgo genial, ni un arte, sino una decisión consciente y una tarea organizada en forma sistemática y permanente.

“La innovación es como la suerte que llega cuando nos encuentra trabajando distinto de las ideas brillantes o geniales que pueden carecer de método para alcanzarlas o para lograr continuidad en sus beneficios o de la imaginación que puede tener muy poca viabilidad de ejecución o sostenibilidad o la creatividad que puede ser muy ineficiente (costosa) o ineficaz (no lograr el resultado buscado) o la inspiración que puede ser un momento que no se repite nuevamente.” (Brom, 2014)

Hagamos un análisis del significado del término:

I dea o invento
N ecesidad
N ovedad
O rganización
V alor
A vance tecnológico
C omercialmente aceptado
I nvestigación o proceso
O bjetivo o meta económica
N iveles de competitividad

➤ Un invento por sí solo no implica innovación.

- Nace de una necesidad no aprovechada o aun no descubierta.
- Proviene del estudio y de la satisfacción de las necesidades.
- Desarrollo inédito.
- Gestión del conocimiento desarrollado originalmente con el objeto de prestar un servicio al ser humano.
- Combinación armoniosa de mínimas mejoras que permiten la obtención de resultados novedosos.
- Transformar ideas en un valor de carácter económico y social.
- No siempre es producto de algo absolutamente nuevo.
- Puede surgir del desarrollo de procesos o productos ya desarrollados anteriormente.
- Permite la creación del valor de una manera diferente.

Sobre la característica de **estratégica** de la innovación, se quiere destacar que es de importancia decisiva para el éxito de mediano y largo plazo.

El secreto es crear las nuevas innovaciones que los clientes ni siquiera saben que quieren o necesitan.

Sobre la cualidad de **disruptiva** se trata de innovación radical (no acumulativa ni evolutiva). Es aquella que cambia las reglas de juego de una actividad, sector o industria, por tratarse de una propuesta de valor que cambia radicalmente las preferencias.

La Innovación Estratégica Disruptiva (IED) consiste en un enfoque innovador (propuesta de valor incrementado), estratégico (cubre sistemáticamente a toda la organización) y disruptivo (desafía los límites del negocio o actividad y/o cambia las reglas del juego de la industria) que contribuye a captar o crear mercados incrementando el valor de la empresa con sostenibilidad (autonomía) y con valores que le dan sustentabilidad (respeto al medio ambiente y sociedad).

La innovación ha quedado incorporada bajo la sigla I+D+i en la globalización de la certificación de las buenas prácticas vinculándosela con la gestión de la Calidad (normas ISO 9.001) orientada a la satisfacción del cliente o usuario final del producto o servicio.

La sigla I+D+i significa que cubre tres temas:

- Investigación (invertir recursos para obtener conocimiento).
- Desarrollo (aplicación de los resultados del conocimiento para mejorar productos, procesos o servicios).
- Innovación (invertir conocimiento para obtener valor en los mercados y la sociedad).

Históricamente este tema era cubierto con la sigla I&D (Investigación y Desarrollo), en inglés R&D (Reserch & Development). El agregado del término innovación cierra el círculo virtuoso.

Herrscher (2002) recorre múltiples autores llegando a integrar los siguientes valores vigentes en este inicio de siglo XXI:

1. Flexibilidad
2. Adaptabilidad
3. Anticipación
4. Velocidad de reacción
5. Capacidad de innovar
6. Capacidad de reconvertirse
7. Horizontalidad
8. Multiculturalidad
9. Polifuncionalidad
10. Paciencia
11. Resiliencia (capacidad que tiene una persona para superar situaciones traumáticas)
12. Auditabilidad
13. Responsabilidad Social
14. Liderar con el ejemplo
15. Transparencia
16. Legalidad (cumplir con la ley)
17. Remuneración justa
18. Respeto de la diversidad de género
19. Demostrar valores en la práctica

- 20. Confianza
- 21. Persistencia
- 22. Conocimiento

4.10.1. El concepto de Valor

Frente al análisis de generación de valor, cabe destacar que no es lo mismo precio que valor.

El precio es simplemente una magnitud cuantitativa, mientras que el **valor** es la relación precio-calidad, es un ratio entre el **sacrificio** que realizo al pagar y los **beneficios** que espero recibir por el uso o consumo de un servicio.

$$\text{Valor} = \text{Sacrificio} / \text{beneficio percibido}$$

El valor es una magnitud cualitativa desde lo “percibido”. Y este es el punto crítico ya que la verdadera innovación se da en el valor.

Es tan improductivo innovar sin incremento de valor (sólo avance tecnológico) como incrementar valor sin lograr innovación (de fácil copiado y superación).

Es acordando el futuro deseado que deberíamos empezar hoy a construir el mañana, es válida aquella frase de Drucker (2005): *“Si quiere adivinar el futuro, planifíquelo”*.

El impacto en el futuro de las decisiones de hoy debería ser el foco.

La planificación estratégica del siglo XXI no es más la proyección evolutiva del pasado al futuro, sino la proyección del futuro deseado al presente posible de mejora.

El desafío inédito es la apertura de la comunicación global, como medio para facilitar el proceso de búsqueda de un círculo virtuoso en este camino.

Finalmente, las empresas deben innovar, pero no a cualquier precio. Las inversiones en procesos de innovación deben ser analizadas con una visión a largo plazo en la competitividad futura de la empresa que permita la creación de soluciones sostenibles o sustentables en el tiempo considerando además el aspecto social como principio básico de las mismas.

Resultaría interesante ahora llevar a casos prácticos todos los aspectos anteriormente mencionados.

CAPITULO 5. CASOS Y EJEMPLOS

5.1. CASO LEVY DESARROLLO EMPRESARIAL

Levy (2014) ayuda a las instituciones humanas a potenciar su progreso, lo que significa:

- Implantar en una institución el proceso constante de crear valor sostenible y sustentable.
- Clarificar su visión organizacional.
- Lograr que la visión sea comprendida, compartida y comprometida por todos sus miembros.
- Potenciar su liderazgo en los ámbitos en los que actúa.
- Desarrollar estrategias innovadoras basada en el posicionamiento de sus marcas.
- La productividad de sus recursos, en los valores que le dan cohesión y en procesos que le dan soporte.
- Lograr que se transforme en una organización abierta al aprendizaje y al desafío de sus paradigmas.
- Liderazgo transformacional de equipos de alta exigencia y de alto desempeño.
- Sobresalir por la calidad de sus productos, de sus servicios, de sus procesos y de sus valores individuales y grupales.
- Manejar efectivamente el cambio incremental, radical y disruptivo para enfrentar los desafíos de escenarios de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del presente y del futuro.

5.2. CASO BT

BT (British Telecom) es una de las empresas de servicios de telecomunicaciones más grandes del mundo que opera en más de 170 países.

Para garantizar que los clientes reciban los servicios y soportes que necesitan, la empresa cuenta con una amplia infraestructura de red en constante evolución y el respaldo

de varios centros de operaciones de seguridad con capacidades de recuperación para garantizar la continuidad del negocio y total integración con otros centros de operaciones de BT en el mundo.

El portafolio de BT está integrado por varias unidades de negocios:

- BT Contact: servicios avanzados dedicados a maximizar el potencial de las operaciones de centros de contacto.
- BT Assure: productos robustos de seguridad y gestión de riesgos para la creación de un negocio sostenible con mayor seguridad y capacidad de recuperación.
- BT One: servicios avanzados de comunicaciones unificadas, destinados a aumentar la ventaja competitiva, la productividad y la eficacia del cliente.
- BT Connect: servicios de red avanzados que conectan al cliente con sus empleados y con el resto del mundo.
- BT Advise: servicios profesionales para ayudar a mejorar la capacidad operativa de las organizaciones.
- Servicio de movilidad: servicios flexibles de movilidad para mejorar la productividad y el servicio al cliente.

5.3. CASO ARCOR

Es una empresa multinacional de origen argentino que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas y helados.

Desde sus inicios sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales.

Desde entonces, esta filosofía guía el accionar de la empresa, promoviendo una gestión sustentable basada en la generación de valor económico, social y ambiental.

A medida que Arcor creció y aumentó su impacto en la sociedad, la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se consolidó como eje orientador de su práctica.

Basada en esta trayectoria, a partir de 2004, comenzó a trabajar con el objetivo de generar una visión compartida en materia de RSE para toda la Compañía, buscando alinear e integrar las prácticas existentes, promover la corresponsabilidad de los actores involucrados y establecer un sistema corporativo de gestión.

Para ello, en 2005, la empresa comenzó a estructurar corporativamente su programa de Responsabilidad Social Arcor (RSA) definiendo la estrategia RSE del grupo a partir de un diagnóstico interno.

Desde su creación en 2006, la Gerencia de RSA instaló, promovió y orientó la práctica sustentable buscando la participación de todos los colaboradores de la empresa.

En 2008 se cumplió la etapa de transición del proceso de RSA iniciada en 2006, habiendo avanzado en todos los temas identificados como debilidades, oportunidades y desafíos en el diagnóstico realizado.

Durante el 2009, una vez más, se planteó un nuevo desafío: pasar del concepto RSE a Sustentabilidad. A partir de este cambio se buscó conocer los principales riesgos y oportunidades, identificar y sistematizar las prácticas existentes, desarrollar nuevas estrategias y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general.

5.4. CASO KNORR

Es una empresa del Grupo Unilever dedicada a la fabricación de sopas, caldos concentrados y cremas.

Semana de la sopa Knorr fue ganador en Argentina del máximo premio a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en la categoría grandes empresas otorgado por la Asociación de Marketing en el año 2013.

Bajo el slogan *“Que en las noches frías de invierno todos puedan disfrutar del calor de una rica sopa”*, Unilever se asoció a la fundación Banco de Alimentos, cuya misión es ser un puente entre los que sufren hambre y aquellos que desean colaborar a través de un

canal transparente y eficiente que les garantice que su donación llegará a quienes más lo necesitan.

Su accionar se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires recibiendo directamente de los fabricantes alimentos que tienen poco tiempo de aptitud hasta su caducidad (denominado fecha corta) o por alguna razón no pueden ser comercializados en la red comercial normal (envase equivocado, error de fechado, entre otros).

Por cada unidad de sopa Knorr que se vendiera, los consumidores podían introducir el código de barras de su envase en la página web de la marca y así la empresa donaba otro envase al Banco de Alimentos para su reparto en grupos de gente carenciada.

Los resultados superaron todas las expectativas en las diversas plataformas usadas (Facebook, Twitter, página web, celulares, entre otros). Knorr llegó a donar más de 1.000.000 de sopas, además de sumar 61.000 nuevos fans en su página web y lograr que el hashtag *#dono una sopa* fuera *trend-topic* (el más popular) por un día.

Fue una campaña promocional solidaria con alto impacto social para la marca.

5.5. CASO NESTLÉ

La empresa alimenticia Nestlé, con el objeto de consolidar la provisión de leche de buena calidad, produjo un cambio sustancial en el proceso de obtención y procesamiento del citado producto.

Así, comenzó a trabajar con las comunidades de pequeños productores invirtiendo en infraestructura (energía eléctrica, agua), tecnología (máquinas e instalaciones), capacitación (cursos a productores) y financiamiento (provisión de créditos blandos). Estas medidas originaron un impacto altamente favorable en la sociedad y consecuentemente mejoró la calidad de los procesos de obtención de la leche.

Lucía Abdala, gerente de Comunicaciones Externas de Nestlé, manifestó en una entrevista que la *"creación de valor compartido implica un cambio fundamental en lo que es el concepto porque hoy las empresas se dan cuenta de que para tener un negocio exitoso, de largo plazo, tienen que crear valor para la compañía y para la sociedad donde se desarrollan"*.

Además, sostuvo que una de las claves es *"pensar en términos de clientes a la hora de diseñar estrategias, lo que, increíblemente, ha dado mejores resultados en el mundo"*.

Si bien las empresas continúan realizando obras benéficas, la raíz de la RSE pasa ahora por esta "generación de valor".

Abdala concluye afirmando *"Generar valor es realizar algo que impacte positivamente en el caso de nuestra compañía con tres ejes que son:*

- *el medio ambiente,*
- *el agua,*
- *las actividades rurales*

que están vinculados estrechamente con los productos que ofrecemos al público".

El Premio Nestlé a la Creación de Valor Compartido es otorgado cada dos años para fomentar y premiar una innovación o proyecto innovador cuyo foco esté en:

- Mejorar el acceso y manejo del agua.
- Mejorar el estado nutricional de poblaciones que sufren déficits nutricionales.
- Mejorar la vida de los agricultores y las comunidades rurales.

Dicho Premio está abierto a ONGs, pequeñas empresas y personas físicas con un proyecto que cumpla con los siguientes criterios:

- Innovador.
- Implementado por lo menos de forma piloto o a pequeña escala.
- Aplicable en una mayor escala o en otras comunidades.
- Basado en un modelo de negocio sólido y sostenible.

5.6. EJEMPLOS DE GBV

El libro **La meta** de Goldratt (2007) relata la caída de productividad de una planta que se encuentra al borde del cierre. Contando con un plazo de tres meses, comienza la búsqueda en ganar dinero y sacar adelante la planta.

Allí tres conceptos relacionados entre sí se ponen en juego, el throughput (dinero que entra), el inventario (dinero dentro del sistema) y los gastos de operación (dinero a pagar para que suceda el throughput).

El enfoque es puesto en los hechos dependientes, las fluctuaciones estadísticas y los cambios en el mercado con el fin de optimizar el sistema entero y evitar cuellos de botella, los cuales dictan el tiempo consumido, los niveles de stock y cuánto dinero se genera, es decir el throughput.

Sin lugar a dudas cambia la escala de valores de los indicadores y el pasaje del “mundo de los costos” al “mundo del throughput” evidencia un cambio cultural.

Cabe destacar también el concepto aplicado de Cuadro de Mando Integral (CMI) permitiendo que la empresa pudiera seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles necesarios para un crecimiento futuro.

Asimismo, le concede a los directivos implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los negocios han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia.

Son destacados en el ejemplo 4 pasos necesarios para utilizar el CMI en un proceso integrado de presupuesto de explotación y de planificación estratégica:

- 1) Establecer metas.
- 2) Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas.
- 3) Identificar las iniciativas críticas entre negocios.
- 4) Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuesto.

En medio de **La carrera**, libro también de Goldratt (2009), en pos de la ventaja competitiva se implanta la novedosa forma de enfocarse en la implementación de un

proceso de mejora continua de la producción, la logística y el marketing en base a la teoría de las restricciones (tambor, amortiguador, cuerda).

Los instrumentos indispensables a aplicar se basan en:

- Mejor servicio al cliente.
- Mayor participación en el mercado.
- Reducción de costos.
- Control de stock.
- Entregas a tiempo.

El libro **Hey, I'm the customer** de Willingham (1996) aborda un tema que será muy importante para todos los miembros de la comunidad empresaria en el futuro. Un tratamiento vigoroso y llamativo de temas relacionados con el servicio al cliente. En el entorno actual de los negocios, orientarse hacia los clientes es una capacidad vital a desarrollar.

Un claro ejemplo de orientación hacia el cliente es Floyd Ferner quien maneja una camioneta de servicios de cortesía de los estacionamientos Allright de Phoenix, Arizona, empieza por saludar en forma cordial y amigable, mientras salta de la camioneta para subir él mismo el equipaje de los viajeros, apenas lo ha acomodado, ofrece al cliente un caramelo atractivamente envuelto. En la parte delantera de la camioneta hay un letrero que dice: "Floyd Ferner es el chofer de esta unidad".

Además, por si los pasajeros no hubieran visto el letrero, Floyd anuncia su nombre por el sistema de sonido. A continuación, proporciona la hora, la temperatura, la presión y el tiempo que tardará en llegar a las salas del aeropuerto.

Después relata las noticias más importantes, tres de tipo local, tres a nivel nacional y por último las internacionales. Cuando termina su relato, le pregunta a sus pasajeros a qué ciudades de dirigen. Conforme le van contestando, les informa cuáles son las temperaturas máximas y mínimas que seguramente encontrarán en cada lugar.

En los cuatro minutos y veintidós segundos que se tarda en transportar a las personas del estacionamiento a los mostradores de las líneas aéreas encarna un ejemplo de buen servicio al cliente. Floyd ha logrado diferenciarse de todos los demás conductores de camionetas de estacionamientos.

El concepto de calidad adquiere especial relevancia como factor competitivo ante la imperiosa necesidad de alcanzar el “umbral de la satisfacción” en materia de diseño, confiabilidad, durabilidad, terminación, prestación, costo y otros atributos del producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Drucker (1998) cuenta que a principio de la década de los '50, cuando surgió la televisión, el presidente de la empresa japonesa líder de la industria electrónica dijo, en un discurso, que Japón no tendría televisión por muchos años, sencillamente porque los japoneses no tenían dinero para comprar un aparato.

Dos años después, la penetración de la televisión en Japón casi equipara a la de Estados Unidos.

Cinco años después, todos los hogares japoneses, por más humildes que fueran, tenían un televisor.

El hecho de que no tuvieran ingresos disponibles para gastar no impidió que los japoneses compraran un aparato. Porque, para ellos, este no era un producto más.

Destinaron una parte mayor de su ingreso disponible al televisor porque les permitía acceder a un mundo del cual habían estado aislados durante siglos. No era un producto, sino una nueva forma de vida.

Finalmente, cabe destacar que la necesidad es exclusiva pero los medios para satisfacerla son variados.

La gestión de empresas que olvide esto no durara mucho en el mundo actual. La moraleja es que ni la tecnología ni el uso final deben ser los cimientos para la política de

management. Los fundamentos son los valores del cliente y no sólo focalizada en la calidad sino también debidamente acompañada por la innovación.

En la actualidad, Argentina es uno de los países de más alto consumo del mundo de gaseosas (más de 140 litros per cápita por año). Por ello, como innovación y mercado de prueba a escala global, la empresa lanzó en Argentina en el año 2013 la denominada “Coca Cola light”.

Se trata de una versión intermedia (mid-light) entre la clásica y la light, con 60% menos de calorías que la versión regular y endulzada con materias primas naturales (stevia) y edulcorantes 100% naturales.

Asimismo con envase plástico (pet) fabricado con 50% de material reciclado. Se puede ver en este caso la conveniente combinación de innovación con responsabilidad social, sustentabilidad medioambiental, salubridad y ventaja competitiva.

5.7. EJEMPLO DE BALANCED SCORECARD

Se presenta a continuación un ejemplo sencillo expuesto por Safarano y Stasi (Gimenez, 2001) que permitirá dar una idea de la utilización de un tablero de comando.

El caso supuesto se refiere a “Metálica S.A.” que intenta plasmar la conveniencia de contar en la empresa con una herramienta como es el tablero de comando sirviendo como ayuda para marcar el rumbo y brindar información para pilotear la empresa en la dirección correcta detectando en forma inmediata cualquier falla interna o externa.

INDICADORES	PERIODO ACTUAL				PERIODO ANTERIOR		
	UNID	OBJETIVO	REAL	DESVIO	OBJETIVO	REAL	DESVIO
1. PERSPECTIVA FINANCIERA							
1.1. RENTABILIDAD BRUTA	%	25,00	23,48	-1,52	25,00	22,36	-2,64
1.2. RENTABILIDAD S/P.NETO	%	10,00	1,04	-8,96	10,00	3,72	-6,28
1.3. INDICE DE LIQUIDEZ	%	1,50	1,57	0,07	1,50	1,56	0,06
1.4. CICLO DE COBRANZAS	DIAS	30,00	60,00	30,00	30,00	90,00	60,00
1.5. CICLO DE CTAS A PAGAR	DIAS	30,00	45,00	15,00	30,00	45,00	15,00
2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE							
2.1. OBJETIVO DE VENTA (\$1.400.000)	%	100,00	82,24	-17,76	100,00	83,16	-16,84
2.2. CUMPLIMIENTO DE PEDIDOS	%	80,00	78,70	-1,30	80,00	79,92	-0,08
2.3. BONIFICACIONES COMERCIALES	%	5,00	3,88	-1,12	5,00	3,92	-1,08
2.4. CANTIDAD DE NUEVOS CLIENTES	%	20,00	14,71	-5,29	20,00	31,03	11,03
2.5. CLIENTES ACTIVOS	%	80,00	73,53	-6,47	80,00	62,07	-17,93
3. PERSPECTIVA DE PROCESOS							
3.1. TIEMPO DE PRODUCCION HM	HM	8,00	6,60	-1,40	8,00	5,83	-2,17
3.2. CAPACIDAD DE PRODUCCION	%	85,00	68,49	-16,51	85,00	66,85	-18,15
3.3. MAX. RECHAZOS INTERNOS	%	5,00	2,97	-2,03	5,00	5,05	0,05
3.4. MAX. RECHAZOS EXTERNOS	%	2,00	0,09	-1,91	2,00	0,09	-1,91
3.5. MAX. AUSENTISMO	%	1,00	0,06	-0,94	1,00	0,10	-0,90
3.6. PERSONAL TEMPORARIO (UNIDAD)	UN	2,00	2,00	-	2,00	2,00	-
4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE							
4.1. HORAS DE CAPACITACION	%	20,00	18,00	-2,00	20,00	5,00	-15,00
4.2. NIVEL DE EDUCACION	-	2,50	1,95	-0,55	2,50	1,50	-1,00
4.3. NIVEL DE ROTACION DE EMPLEADOS	%	0,50	0,10	-0,40	0,50	0,05	-0,45
4.4. % S/SDOS EN CAPACITACION	%	2,00	2,00	-	2,00	0,63	-1,37

A través de dicho análisis la empresa puede visualizar desde varias ópticas, los puntos fuertes, como ser el ciclo de cobranzas y el índice de liquidez. Como así también, en cuales aspectos focalizar una acción correctiva debido a puntos débiles, como ser el objetivo de venta, la capacidad de producción y la cantidad de clientes nuevos.

5.8. EJEMPLOS DE IED

Frente a este proceso de mejora continua nace el concepto básico de la disrupción que implica impulsar el crecimiento mediante nuevos productos y servicios más simples, más convenientes, más fáciles de acceder o más asequibles. No era nada extraño para P&G, muchas de sus marcas líderes, incluyendo Tide, Crest, Pampers y Swiffer habían seguido caminos disruptivos.

Los cuatro tipos de innovación de P&G según Brown (2011):

- Sustentadora: P&G llama beneficios “más y mejor” a aquellos elementos importantes para mantener la participación entre los clientes actuales y lograr que personas nueva prueben un producto.
- Comercial: presentaciones y enfoques promocionales creativos para hacer crecer los productos y servicios existentes.
- Transformacional-sustentadora: estas innovaciones redefinen las categorías existentes. Normalmente generan mejoras de magnitud y cambios fundamentales a un negocio y a menudo conducen a grandes avances en cuanto a participación de mercado, niveles de utilidad y aceptación del consumidor.
- Disruptiva: estas innovaciones representan oportunidades de negocios totalmente nuevos con productos y servicios radicalmente novedosos.

Siguiendo la línea basada en la búsqueda de la excelencia, Starbucks reescribió las reglas de juego del mercado del café. Barnes & Noble convirtió a las librerías en cafés y centro de encuentro social. Amazon.com fue más allá de las librerías físicas para proveer venta instantánea y *delivery* de libros por Internet.

Los bancos venden viajes y televisores, y las compañías de seguros administran redes de hospitales. Hewlett-Packard desafía a Kodak en el mercado de la fotografía.

Innovación en los mercados, en los clientes, en los productos, en los procesos, en la tecnología, en la gente, en definitiva en el nudo estratégico.

Pensar en grande y aprender rápido, se acabó el tiempo.

CONCLUSIÓN

En conclusión, con el desarrollo de las teorías, enfoques, herramientas innovadoras, casos de empresas y decisiones con alto impacto en la sociedad y en el mundo de los negocios se ha demostrado, como objetivo de esta tesis, el avance y los cambios que ha incitado el rol del Contador Público mentalizado en la generación de valor en la Contabilidad Gerencial de la Argentina del siglo XXI, lo que Porter y Kramer (Macrini, 2011) denominan la creación del valor compartido.

Asimismo, a lo largo del desarrollo de los capítulos precedentes se ha pretendido plasmar los objetivos específicos de esta tesis basados en:

- Mantener al Contador Público a la vanguardia de las organizaciones mediante iniciativas que emergen de un estilo proactivo y anticipador.
- Encarar con flexibilidad las situaciones nuevas que se encuentran sometidas al análisis e interpretación del profesional en su rol gerencial.
- Concentrar la atención en la formación enfocada a la capacidad de responder frente al análisis de las variables.
- Incorporar la lógica a la hora de demostrar las herramientas aplicables para favorecer el proceso decisional.

Las implicaciones prácticas se ven reflejadas en términos de equilibrar dos dualidades básicas, el “qué” hacer y el “cómo” hacerlo para mantenerse a la vanguardia, encarar situaciones nuevas y favorecer el proceso decisional. Los fundamentos son los valores del cliente y no sólo focalizada en la calidad sino también debidamente acompañada por la innovación.

Es de suma importancia el proceso de formación de la carrera de Contabilidad y Finanzas basado en un modelo pedagógico de “Perfil Amplio” que le permita al profesional resolver los principales problemas que se le presenten en las diferentes esferas de su actuación profesional.

Este profesional debe proyectarse de forma independiente y con creatividad adecuando su actuación a las características de las entidades teniendo en cuenta los

avances que experimentan la Contabilidad, las Finanzas, los Costos, la Auditoría, la Contabilidad Gerencial y los Sistemas de Información con el compromiso de aprendizaje para toda la vida.

Según Drucker (2005): *“el éxito en la economía del conocimiento llega a quienes se conocen a sí mismos, sus fortalezas, sus valores y cómo se desempeñan mejor. Hay que situarse allí donde se pueda hacer la mayor contribución, analizar el feedback y cada vez que se toma una decisión o una acción clave, escribir lo que se espera que ocurrirá.”*

Un concepto intrínsecamente asociado con la generación de informes contables es el de la utilidad que puedan tener los mismos. Las posibilidades de análisis e interpretación que estos brinden, constituirán la mejor justificación de su generación.

En consecuencia, se está frente a una nueva contabilidad y una nueva auditoría del siglo XXI, el énfasis está en el futuro y en el entorno. La información es otra y el papel del Contador muy diferente.

Un profesional mentalizado en la generación de valor y en la mejora continua que no es otra cosa que realizar las actividades cada vez mejor en una suerte de continuidad, donde hoy se harán las cosas mejor que ayer, pero no tanto como mañana, y que ya nunca habrá de detenerse.

La Contabilidad Gerencial es la aplicación de los principios de Contabilidad y de Gestión para crear, proteger, preservar e incrementar el valor. Así como distribuirlo a las diferentes partes interesadas o stakeholders.

El que mejor ha entendido los cambios y los ha asimilado ha sido la International Federation of Accountants (IFAC) que ha reemplazado el término de Contador Público adoptando el de Contador Profesional.

La complejidad de manejar una organización en la actualidad requiere tener una visión del desempeño en varias áreas a la vez y es aquí donde el Balanced Scorecard juega su rol principal integrando las distintas perspectivas como ser los aspectos financieros, los procesos internos en búsqueda de la mejor práctica, el enfoque hacia la creación del valor compartido y el aprendizaje brindado por la retroalimentación. Asimismo, se destaca la

proyección como una nueva perspectiva influyendo en la comunicación y difusión con impacto en la sociedad y el medio ambiente.

“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan, 2002).

Tradicionalmente, la importancia de las registraciones contables se ha ligado a la necesidad de los usuarios de conocer los resultados de la gestión económica de un patrimonio. La evolución de las relaciones socioeconómicas ha introducido objetivos sociales y ambientales cada vez más valorados por los usuarios dentro y fuera de la organización.

Cabe resaltar el concepto de “Economía Verde” como ciencia de la gestión de la sustentabilidad. Comienza la preocupación de las actividades económicas sobre los ecosistemas.

En auxilio del interés en el eficiente manejo de la complejidad organizacional que caracteriza al siglo XXI, la informática ha aportado los conceptos de Data Warehouse (DW) y Business Intelligence (BI) contemplando un tratamiento multidimensional de los datos recogidos.

Los principios de la Partida Doble continúan siendo aplicados, habiéndose sumado otras dimensiones de datos que la enriquecen potenciando sus atributos. Estamos en presencia de un escenario en el que los soportes en papel desaparecen progresiva y sostenidamente.

Sin lugar a dudas, es acordando el futuro deseado que deberíamos empezar hoy a construir el mañana, es válida aquella frase de Drucker (2005): *“Si quiere adivinar el futuro, planifíquelo”*. El impacto en el futuro de las decisiones de hoy debería ser el foco.

La planificación estratégica no es más la proyección evolutiva del pasado al futuro, sino la proyección del futuro deseado al presente posible de mejora, lo que Gimenez (2011) denomina el “Dynamic Budget”.

El desafío inédito es la apertura de la comunicación global, como medio para facilitar el proceso de búsqueda de un círculo virtuoso en este camino.

Concluimos en la necesidad de aportes adicionales que se traduzcan en acciones tales como:

- ❖ Proponer que en la formación se promueva un modelo pedagógico de “Perfil Amplio”.
- ❖ Apoyar la propuesta precedente destacando la trascendencia en el marco de las organizaciones y su entorno.
- ❖ El compromiso ético y social de los expertos contables debe traducirse en acciones concretas de generación de valor.

BIBLIOGRAFIA

- Arévalo, J. A. y cols (2007). Contabilidad y Auditoría. Instituto de Investigaciones Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Biondi, M. y cols (2008). Contabilidad y Auditoría. Sección de Investigaciones Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Biondi, M. (s.f.). Selección, articulación e integración de la información necesaria para la preparación de un proyecto de investigación contable con metodología científica. Revista Contabilidad y Auditoría Nros. 35 y 36, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Brom, F. (2014). Innovación estratégica disruptiva: el camino de la innovación en el ecosistema digital. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Edicon, 1ª ed.
- Brown, B. (2011). Cómo P&G triplicó su tasa de innovaciones exitosas. Harvard Business Review, Vol. 89, N° 5, pp. 68-76.
- Chapman, W. L. (1979). Contabilidad Gerencial. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Chinkes, E. (2008). Business intelligence para mejores decisiones de negocio. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Edicon, 1ª ed.
- Drucker, P. (1998). Los nuevos paradigmas del management. Mercado, N° 972, Argentina, pp. 170-194.
- Drucker, P. (2005). Gestionarse a sí mismo. Harvard Business Review, Vol. 83, N° 1, pp. 87-95.
- Farré, D. (2009). Vinculando la Teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: Cadena de Valor Multidimensional y Balanced Scorecard multifocal. Anales del IX Congreso Internacional de Costos (IIC), Trelew, Argentina.

- García Casella, C. L. y Fronti, L. (2014). Inserción de aportes de la Contabilidad Social y Ambiental en la Teoría General Contable. Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Gimenez, C. y cols (2001). Gestión y Costos: Beneficio creciente y Mejora continua. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Gimenez, C. (2006). Decisiones en la gestión de Costos para crear valor. Buenos Aires: Errepar.
- Gimenez, C., Macrini, D. y Miyaji, R. (2011). “Dynamic Budget” o “presupuesto dinámico”. Una mirada superadora del presupuesto económico-financiero tradicional y el beyond budgeting o más allá del sistema presupuestario. XII Congreso Internacional de Costos y Gestión, Punta del Este, Uruguay.
- Gimenez, C., Macrini, D. y Miyaji, R. (2013). Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial. Congreso sobre la gestión estratégica de los costos, Portugal.
- Goldratt, E. (2007). La meta: un proceso de mejora continua. Buenos Aires: Granica.
- Goldratt, E. (2009). La carrera: en busca de las ventajas competitivas. Buenos Aires: Granica.
- Herrscher, E. (1967). Contabilidad Gerencial. VII Conferencia Interamericana de Contabilidad, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Herrscher, E. (1968). Introducción a la Contabilidad Gerencial – una selección polémica. Buenos Aires: Proinvert Editores Libreros.
- Herrscher, E. y cols (2002). Contabilidad y Gestión. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Horngren, C. y cols (1996). Contabilidad de Costos un enfoque gerencial. México: Prentice Hall, Octava edición.
- Kaplan, R. (2002). Cuadro de mando integral. The balanced scorecard. Barcelona, España: Gestión 2000, 2 ed.
- Kaplan, R. (2005). El balanced scorecard: mediciones que impulsan el desempeño. Harvard Business Review, Vol. 83 N° 7, pp. 102-113.

- Kaplan, R. (2009). Manejo personal: deje de abusar de sus fortalezas. *Harvard Business Review*, Vol. 87 N° 2, pp. 78-81.
- Kramer M. y Porter M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Lazzati, S. (1991). Claves de la decisión en la Empresa. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Lazzati, S. (1996). Administración por Objetivos. Conceptos y Herramientas de Management, Cuaderno N.16, Buenos Aires.
- Levy, A. (2014). Cómo hacen los que hacen Planeamiento de Negocios. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Edicon, 1ª ed.
- Macrini, D. (2011). R.S.E., SOSTENIBILIDAD, VALOR COMPARTIDO. ¿Un nuevo Capitalismo?. XXXIV Congreso Argentino de profesores universitarios de Costos, Bahía Blanca, Argentina.
- Mallo, C. y cols (2000). Contabilidad de Costos y estratégica de gestión. Madrid, España: Prentice Hall.
- Mallo, C. y cols (2001). Terminología oficial de Contabilidad Directiva. Madrid, España: Prentice Hall.
- Matilla Blanco, S. A. (2000). Información gerencial para la generación de valor. *Revista Legis del Contador*, N° 1, Argentina, pp. 31-51.
- Montesinos Julve, V. (1978). Formación Histórica, Corrientes Doctrinales y Programas de Investigación de la Contabilidad. *Técnica Contable – La revista del profesional de la contabilidad*, España.
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva. México: ED. CECOSA.
- Smolje, A. (2006). Beyond Budgeting: un nuevo modelo de gestión. *Revista Costos y Gestión* nro. 60, IAPUCO, Argentina.
- Suarez Kimurra, E. B. (2008). Posibles mejoras teórico-tecnológicas aportadas por la Contabilidad a los Sistemas de información de los entes. Secretaría de investigación y doctorado colección de tesis doctorales de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA) año I número 2, Buenos Aires.

Taguchi, G., et al. (1999). *Robust Engineering: Learn how to boost quality while reducing costs & time to market*. United States: McGraw-Hill.

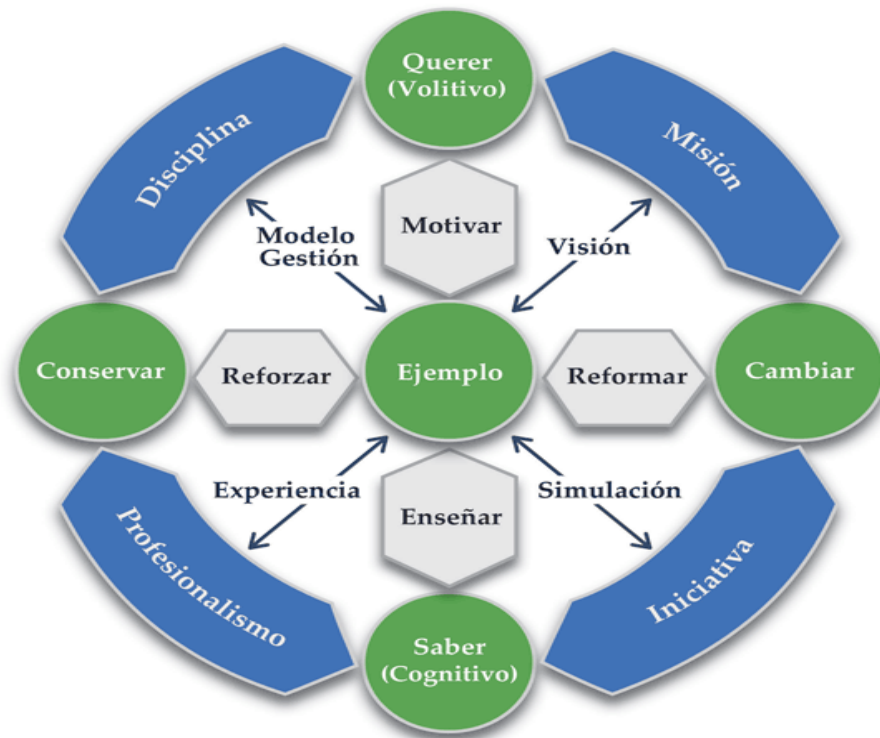
Vinitzky, G. (1989). *Gestión y éxito empresario*. Buenos Aires: Tesis.

Vlaemminck, J. (1961). *Historia y Doctrinas de la Contabilidad*. Madrid, España: Editorial E.J.E.S.

Willingham, R. (1996). *Hey, I'm the Customer*. Phoenix, Arizona, United States: Prentice Hall.

ANEXOS

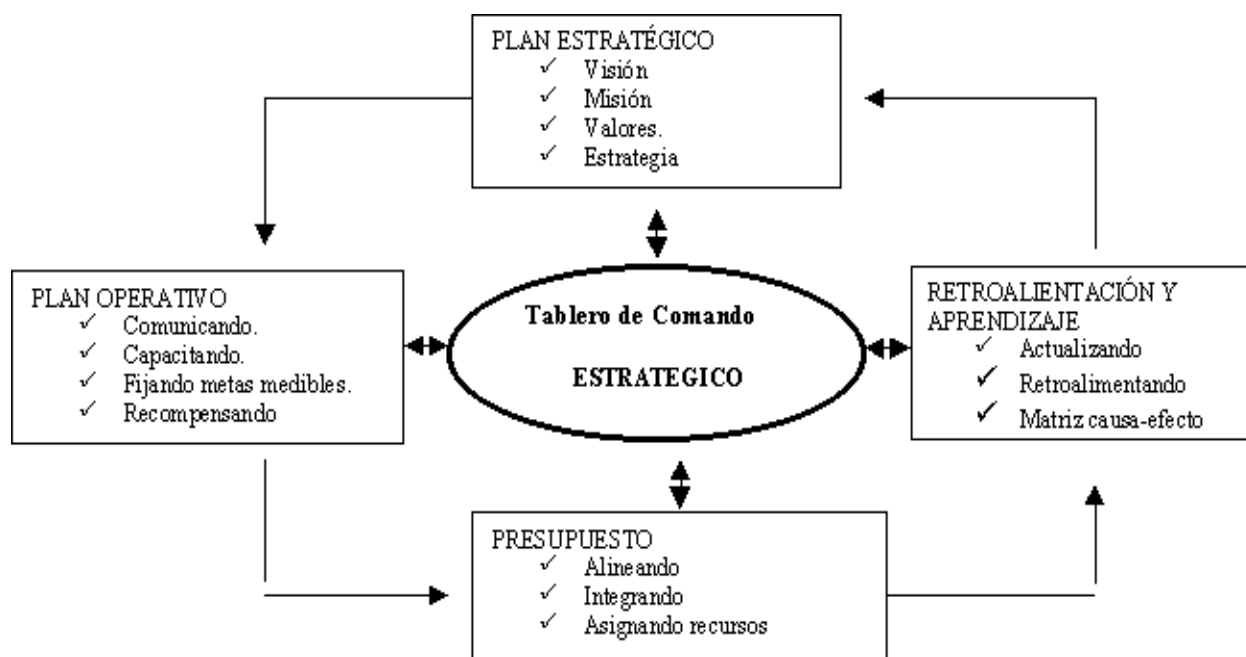
Anexo I. Modelo Penta de Liderazgo de Alberto Levy.



Anexo II. Filosofía Kaizen.



Anexo III. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.



GLOSARIO

ABC: Activity Based Costing o Costeo Basado en Actividades.

ABM: Activity Based Management o Gestión Basada en Actividades.

AICPA: American Institute of Certified Public Accountants o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

BB: Beyond Budgeting o más allá del presupuesto.

BI: Business Intelligence o Inteligencia de Negocio.

BSC: Balanced Scorecard.

CEO: Chief Executive Officer o Director Ejecutivo.

CMI: Cuadro de Mando Integral.

CPA: Certified Public Accountant o Contador Público Certificado.

D.B.R: Drum – Buffer – Rope o Tambor – Amortiguador – Cuerda.

DW: Data Warehouse o Almacén de Datos.

EVA: Economic Value Added o Valor Económico Añadido.

FCE: Facultad de Ciencias Económicas.

GBV: Gerencia Basada en Valor.

I&D: Investigación y Desarrollo.

IED: Innovación Estratégica Disruptiva.

IFAC: International Federation of Accountants o Federación Internacional de Contadores.

MVA: Market Value Added o Valor Añadido de Mercado.

OLAP: On Line Analytical Processing o Procesamiento Analítico en Línea.

OLTP: On Line Transactional Processing o Procesamiento de Transacciones en Línea.

PBC: Presupuesto Base Cero.

R&D: Reserch & Development.

RSE: Responsabilidad Social Empresaria.

SQL: Structured Query Language o Lenguaje de Consulta Estructurado.

TI: Tecnologías de la Información.

UVC: Unique Value Conception o Concepción Única de Valor.

UBA: Universidad de Buenos Aires.

UVP: Unique Value Proposition o Proposición Única de Valor.

ZBB: Zero Base Budgeting.