



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Administración Financiera

Trabajo Final

*CFM como instrumento para el alcance de los objetivos
financieros clásicos*

**Autor :
Misael Capone**

**Tutor :
Aldo Vicario**

Buenos Aires, Septiembre de 2016

BUENOS AIRES, 7 de Septiembre de 2016.

SR. DIRECTOR DE LA CARRERA DE POSGRADO
 DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con la finalidad de remitirle, adjuntos a la presente, TRES (3) ejemplares del Trabajo Final presentado por el alumno:

Misael Capone
Nombre y Apellido del Alumno

cuyo título es el siguiente:

“CFM como instrumento para el alcance de los objetivos financieros clásicos”
Título completo del Trabajo Final

En mi carácter de Tutor designado por la Dirección de la Carrera a efectos de orientar y guiar la elaboración de este Trabajo Final, le informo que he analizado y revisado adecuadamente la versión final que se acompaña y que por ello propongo la aprobación de la misma y la siguiente calificación, dentro de la escala de cero a diez :

Número	Letras

Sin otro particular lo saludo muy atentamente.

Firma completa del Tutor
Nombre y Apellido del Tutor
Cargo (s) docente (s) u otro (s) del Tutor

Calificación de las Autoridades de la Carrera :			
Número	Letras	Número	Letras
<i>Firma del Subdirector</i> Heriberto H. Fernández Subdirector		<i>Firma del Director Alterno</i> Celestino Carbajal Director Alterno	
Calificación Final :			
Número	Letras		

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN DEL TRABAJO	6
2. INTRODUCCIÓN AL TEMA	9
3. DESARROLLO DEL TRABAJO	12
3.1. Marco teórico.....	12
3.1.1 Contabilidad de gestión, Planeamiento y control de gestión.....	12
3.1.1.1. Caracterización de la Contabilidad de gestión	12
3.1.1.2. Decisiones alimentadas por la Contabilidad de gestión	13
3.1.1.3. Planeación estratégica.....	14
3.1.1.4. Sistema presupuestario y control de gestión.....	15
3.1.1.5. Planificación y previsión	21
3.1.1.6. La Contabilidad de Gestión Estratégica	23
3.2. Accenture: Historia.....	26
3.3. CFM: Historia. Un rol integral. Un enfoque por proyecto.	28
3.4. CFM: su lugar en la estrategia de Accenture Argentina.....	30
3.5. Maximización de la utilidad económica.....	32
3.6. Optimización del capital de trabajo neto	47
3.7. Minimización del ciclo de efectivo y el ciclo operativo.....	52
3.8. Política óptima de inventario	59
3.9. Cumplimiento de las normas contables	62
3.10. Maximización del beneficio neto de una inversión	64
3.11. Cobertura de los riesgos cambiario e inflacionario	69
4. CONCLUSIONES.....	74
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
6. ANEXO (S)	82
7. NOTAS Y OBSERVACIONES	
AL TEXTO.....	83
8. SOPORTE ELECTRÓNICO (C. D.)	84

ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro No.:</u>	<u>Título – Fuente</u>	<u>Página</u>
I	Análisis de margen por recurso – Elaboración propia	38
II	Análisis de margen por rol – Elaboración propia	39
III	Análisis de escenarios múltiples - variación de precio – Elaboración propia	40
IV	Análisis de escenarios múltiples - variación de recursos facturables – Elaboración propia	41
V	Análisis de escenarios múltiples - recursos no facturables – Elaboración propia	42
VI	Análisis de escenarios múltiples - Contingencia – Elaboración propia	43
VII	Sensibilidad del margen – Elaboración propia	44
VIII	Punto de equilibrio – Elaboración propia	45
XIX	NAO – Elaboración propia	46
X	Prebilling y cobranza adelantada – Elaboración propia	49
XI	Facturación y cobranza corriente – Elaboración propia	50
XII	Facturación y cobranza vencida – Elaboración propia	50
XIII	Facturación al final del proyecto y cobranza a 60 días – Elaboración propia	51
XIV	Comparación del impacto en margen – Elaboración propia	51
XV	Ciclos operativo y de efectivo – Elaboración propia	54
XVI	Status de facturación – Elaboración propia	55
XVII	Estado de Cuentas a Cobrar – Elaboración propia	57
XVIII	Reconocimiento de Revenue y Capital Charges – Elaboración propia	60
XIX	Asignación del costo de recursos no facturables – Elaboración propia	66
XX	Migración de location – Elaboración propia	67
XXI	Venta de un proyecto a bajo margen – Elaboración propia	68
XXII	Riesgo cambiario – Elaboración propia	71
XXIII	Impacto de la inflación – Elaboración propia	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<u>Gráfico No.:</u>	<u>Título – Fuente</u>	<u>Página</u>
I	Composición porcentual de los Ingresos – Elaboración propia	34
II	Composición porcentual de los Costos – Elaboración propia	34
III	Punto de equilibrio contable - variación de precio – Elaboración propia	45
IV	NAO - variación de recursos facturables – Elaboración propia	46
V	Comparación de impacto del costo de capital - recursos no facturables – Elaboración propia	52
VI	Status de facturación - Contingencia – Elaboración propia	56
VII	ABC y facturación – Elaboración propia	61
VIII	Crecimiento del Revenue – Elaboración propia	67
IX	Crecimiento del margen – Elaboración propia	69

1. RESUMEN DEL TRABAJO

Dentro de la amplitud de la función financiera en el ámbito corporativo – la cual, según el tamaño y naturaleza de la empresa, puede incluir actividades tan diversas como análisis de caudales de financiamiento, pago a proveedores o proyecciones de flujo de efectivo – este trabajo se centra en sólo una de sus múltiples facetas. A saber, lo que atañe al planeamiento de ingresos y costos, así como el posterior control y análisis de desvíos. Esta actividad fundamental es de carácter imprescindible en cualquier negocio, como el vínculo táctico-operativo que enlaza la estrategia organizacional y sus objetivos secuenciales con las acciones necesarias para su alcance. Asimismo, el análisis de los resultados retroalimenta el proceso al ponderar los cursos de acción tomados o sugerir vías alternativas para obtener escenarios más favorables. Si bien la naturaleza del planeamiento / control es siempre compleja y dinámica – por la amplia gama de variables a considerar y su potencial de cambio permanente – la escala corporativa potencia dichas cualidades, a la vez que exige información cada vez más precisa y en tiempo real para tomar decisiones racionales y veloces, con impactos en distintos horizontes. La actividad que nos ocupa debe, entonces, trascender las difusas barreras geográficas, culturales y comerciales, para proveer su valioso producto a una empresa multinacional que despliega en variados contextos una oferta multifacética. Sin ser un proceso que entregue siempre respuestas correctas, en palabras de un miembro del consejo de dirección de General Motors, “la planeación es un proceso que, en el mejor de los casos, ayuda a la empresa para que no entre tambaleante y de espaldas al futuro” (5.1).

La mayoría de las corporaciones organizan sus proyecciones financieras y posterior análisis en función a sus líneas de producto y a su matriz organizacional (cálculo del rendimiento por entidad legal u área), sin procurar establecer la contribución marginal de cada negocio o proyecto a los totales evaluados. Aquí hay una evidente pérdida de información que podría conducir a decisiones de optimización de estructura de costos y maximización del beneficio: no se le demanda a cada proyecto que la firma emprende el ser rentable, sino que se miden los resultados a un nivel superior.

En el caso de IBM, por considerar a una multinacional de presencia global, sólo para las cuentas más relevantes por su contribución al *Revenue* (ingreso) se consolidan los estados financieros a nivel cuenta. Se analizan primeramente resultados regionales por tipo de producto (*brand*); sólo al notarse anomalías de desciende al nivel del proyecto individual. El equipo de Finanzas se encarga del presupuesto original que fija un precio al contrato (modelo de precio o *pricing*), pero no se realizan reestimaciones del mismo en forma periódica (presupuesto o *forecast*); tan sólo se analizan desvíos contra el presupuesto inicial. Tampoco Finanzas tiene una mirada holística sobre el proyecto: es el área de Contabilidad (*Accounting*) quien reconoce el *Revenue*, sin estar al tanto de los pormenores del mismo.

En contraposición a lo arriba expuesto, quisiera presentar el caso Accenture (ACN). Esta firma norteamericana es relativamente nueva en el mercado respecto a algunos de sus competidores (ej.: IBM), pero – nacida del escándalo que hace

décadas envolvió a la polémica Enron y Andersen Consulting – lleva en su propio nombre (Accenture es la contracción en idioma inglés de “acento en el futuro”) lo que ha establecido como su ADN a lo largo y ancho del globo: la búsqueda continua de la innovación como camino a proporcionar servicios de alto valor agregado a sus clientes. De hecho, su slogan reza “alta performance... entregada”. Su extensa área de Finanzas no escapa a esta visión. Dentro de la función financiera, un equipo global denominado *Client Financial Management* (Administración Financiera de los proyectos con los clientes, o CFM por sus siglas en idioma inglés) representa un enfoque tan ambicioso como innovador a la actividad de planificación y proyección del negocio, así como la minuciosa evaluación de los resultados pasados. Si bien ACN presenta una compleja organización matricial con distintos niveles de análisis desde diversos ángulos (industria de los clientes, servicios ofrecidos, geografía), asignándole a cada uno sus proyecciones y resultados, CFM de encarga de hacer lo propio al nivel de la mínima unidad de medición de resultados: un proyecto ejecutado por la firma. La premisa fundamental es que, más allá de las estrategias pertinentes a cada cuenta o cartera, cada proyecto o contrato debe aportar ganancias en la escala marginal requerida por la empresa para el tipo de servicio ofrecido en una geografía determinada.

Dentro del complejo organigrama de Accenture, CFM integra junto con otros departamentos (Contabilidad, Pricing, Impuestos) el área de Finanzas. CFM tiene una difícil labor con dos facetas fundamentales, que hacen a su rol de *business advisor*, un asesor financiero al equipo ejecutivo que vende y desarrolla los diversos proyectos con el cliente dentro de una cuenta. Por una parte, debe actuar continuamente como consultor indicando cómo maximizar la rentabilidad. En su extremo opuesto, debe asegurar el total cumplimiento de las políticas financieras de la firma, enmarcadas en las normas US GAAP (normas contables a las que se someten las empresas estadounidenses), dado el carácter público de la misma. De esta forma, el objetivo de la función es no sólo reportar, proyectar o analizar resultados, sino erigirse como un integrante legítimo de la mesa ejecutiva proveyendo información precisa y un servicio de altísimo valor añadido, a fin de optimizar el rendimiento de cada proyecto dentro del marco de las regulaciones contables.

Si bien los centros donde los profesionales de CFM trabajan están distribuidos en diversas localizaciones, Buenos Aires presenta largamente la mayor concentración, con setecientas personas. Este equipo singular es central en la estrategia del CEO de Accenture en Sudamérica Hispana, Sergio Kaufman, quien busca posicionar en la región a la compañía como un proveedor de servicios de alto valor agregado. Estos, lejos de la realidad de los *commodities*, permiten el sostenimiento de los ingresos en el tiempo mayormente en base a la calidad de los profesionales que los entregan, lo cual permite sobrellevar los cambiantes vientos de la turbulencia macroeconómica. En palabras del mismo Kaufman, en Octubre de 2015, en ocasión del quincuagésimo Coloquio IDEA: “Los servicios de alto valor agregado ya generan ciento veinte mil empleos, que podrían duplicarse en los próximos años, y permitieron exportar por unos seis mil millones de dólares en los últimos doce meses... Con un millón de dólares se pueden generar cien puestos de trabajo. De cada tres puestos que se generan, dos de cada tres son jóvenes estudiantes. Es una industria que genera decenas de miles de puestos de trabajo al año” (5.2).

Accenture realiza una significativa inversión en su área de Finanzas, en el marco de su estrategia corporativa de crecimiento proyectada a la presente década.

Los profesionales de CFM vivencian una cada vez más estrecha integración de la tecnología con la función financiera, con la meta última de reducir a cero los tiempos empleados en la producción de la información en pos del tiempo requerido para su adecuado análisis. Sus herramientas en línea les permiten trabajar en tiempo real con sus clientes internos y generar una creciente educación de los mismos en la situación financiera de los proyectos. El trabajo de CFM apunta a que el equipo ejecutivo a quien dan soporte conozca cada vez más de los principios básicos de la rentabilidad financiera y los límites que fijan las US GAAP.

Este trabajo final procura comprobar empíricamente cómo los objetivos financieros clásicos son mejor alcanzados para la corporación mediante este enfoque de medir la rentabilidad a nivel proyecto y la instrumentación de un área como CFM. Los objetivos financieros tradicionales que serán abarcados en este trabajo son los siguientes, proclives al objetivo primordial de maximizar el valor actual por acción de las acciones existentes, en favor de los intereses de los accionistas:

- Maximización de la utilidad en sus distintas medidas (ROA [Retorno sobre el Activo], ROC [sobre el Capital], EPS [Ganancia por Acción])
- Optimizar el capital de trabajo neto, favoreciendo la liquidez
- Minimización del ciclo de efectivo y el ciclo operativo
- Optimización de la política de crédito, cobranza (minimización del DSO [días en la calle de la cobranza], etc.) e inventario
- Cumplimiento de las normas contables
- Maximizar el beneficio neto de una inversión, determinando su viabilidad (por ejemplo, un trabajo a bajo margen subsidiado por el buen margen de la cuenta)
- Optimizar el uso de activos fijos
- Minimizar el riesgo impositivo
- Administración efectiva de la cobertura contra el riesgo cambiario y la inflación

A este fin se utilizará como método el análisis objetivo de la función de CFM, teniendo siempre como eje central cómo contribuye cada actividad al logro más efectivo de los objetivos financieros, resaltando la virtud de este enfoque por proyecto.

La conclusión del trabajo informará si la hipótesis fue comprobada en la práctica, así como procurará hacer recomendaciones sobre cómo el rol de este equipo de Finanzas debe evolucionar - a la vez que mantiene su relevancia - al compás del cambio tecnológico, buscando una contribución más completa a las necesidades de la firma.

2. INTRODUCCIÓN AL TEMA

En su clásico de 1871, Lewis Carroll imaginó un país gobernado por la Reina Roja. Alicia, la protagonista, es tomada de la mano por la Reina para correr juntas un trecho. No obstante, pese a sus esfuerzos, la niña observa que luego de una veloz carrera se encuentra en el mismo sitio que antes. La monarca explica: “Hace falta correr todo cuanto una pueda para permanecer en el mismo sitio. Si se quiere llegar a otra parte, hay que correr por lo menos dos veces más rápido” (5.3).

La biología ha tomado este principio para declarar que las especies evolucionan simplemente para mantenerse a tono con su entorno (5.4). La mejora continua, la elección – aquí instintiva – de los más adecuados métodos y prácticas – es la diferencia entre la supervivencia y la extinción.

No es menos desafiante el entorno que enfrentan las empresas en la actualidad, en un ambiente continuamente signado por la complejidad y la presencia del cambio. Muchas de las mejores prácticas del pasado hoy son sólo el precio de entrada, puesto que el contexto ha evolucionado a paso presto. La economía de hoy bien concentra las características que Simon asignara a la complejidad (5.5), a saber:

- Cardinalidad, aquí aludiendo al número de las variables y agentes
- Interdependencia, por las relaciones estrechas entre los agentes
- Indecidabilidad, respecto a la complejidad de las operaciones
- Contenido de información
- Número de parámetros / símbolos
- Complejidad computacional
- Dificultad del problema

El cambio aparece como la única constante, y eventos de difícil predicción un corto lapso atrás moldean el futuro. En las palabras siempre apreciadas de Peter Drucker, “todo trata de cambios que con carácter irreversible ya se han producido... respecto de los cuales los ejecutivos deben tomar medidas... para construir el futuro” (5.6). Todo esto alimenta la incertidumbre y dificulta la planeación eficaz. “La incertidumbre” – sigue enseñando Drucker – “ha alcanzado tal magnitud que ha convertido en inútil, si no contraproducente, la clase de planificación que la mayoría de las empresas sigue practicando” (5.7).

El mundo de los negocios que estas variables formativas han dado a luz presenta los siguientes atributos, no negociables para las empresas que se aventuran a formar parte de él:

- Preponderancia de la oferta de servicios, crecientemente especializados, por sobre los bienes físicos.

- Validación empírica de numerosos postulados de la así llamada Teoría de la Complejidad, dada su mayor eficacia predictiva en el campo financiero por sobre los sistemas lineales deterministas.
- Bajo nivel de predictibilidad de las crisis, lo cual erosiona la confianza en el sistema financiero.
- Variedad de agentes de poder dentro de la organización así como externos a ella, con injerencia en sus acciones y resultados.
- La digitalización de la tecnología
- La transferencia de poder de la oferta a la demanda, y la búsqueda de la individualización masiva.
- La competencia extrema en el “océano rojo”, mientras se busca hallar los nuevos “océanos azules” mediante una cultura de innovación permanente (5.8).

En palabras de la Prof. Galia Chacón: “El mundo ha evolucionado, se ha tornado turbulento y las estructuras organizativas son cada vez más complejas, porque, las rápidas y significativas innovaciones tecnológicas aunadas a su facultad para endosarse a cualquier nación y al gradual aumento de la circulación internacional tanto del dinero como de la información, han provocado que las organizaciones de todos los sectores económicos se enfrenten a mayores niveles de incertidumbre y cambio. En los nuevos entornos empresariales se acortan los ciclos de vida de los productos, los clientes son más exigentes, la competencia es global, las organizaciones se alejan de la producción masiva estandarizada y buscan la individualización masiva, las relaciones entre los agentes se basan en la confianza y el reto está en crear ventajas competitivas maximizando la productividad del capital intelectual. Estas tendencias cambiaron el modo de hacer y organizar los negocios así como el tipo de información que los directivos requieren para planificar y controlar las operaciones de sus empresas” (5.9).

En las empresas, la Contabilidad de Gestión, como responsable de las actividades de Planeamiento - Control de Gestión y de la provisión de información útil a la Dirección, debe hacerse eco de los hechos y *statu quo* enunciados, a fin de adoptar las mejores prácticas para evitar la ineficacia o la obsolescencia (5.10).

El saber es el recurso fundamental en la economía post-capitalista del conocimiento, descrita visionariamente por Drucker (5.11). Las empresas necesitan con primordialidad información relevante, precisa, comparable, verificable, relevante, insesgale, oportuna y pertinente para maniobrar en este contexto de elevada dificultad y turbulencia, sabiendo que la calidad de sus sistemas de información afectará en instancia última su rentabilidad (5.12). No es sólo cuestión de conseguir la información, sino de aprender a utilizarla (5.13). El mismo destacado escritor aún sentencia que las corrientes ideas y herramientas son inadecuadas para el control de gestión. Mucho se cuenta; poco se mide (5.14).

Es respecto de la necesidad de medir con certeza la rentabilidad y alcanzar el logro de los objetivos financieros tradicionalmente deseables que este trabajo presenta el ejemplo de Accenture y su equipo de Finanzas (CFM) como una visión integradora y adecuada a la hora de realizar la planificación financiera por proyecto y controlar el rendimiento. En las páginas subsiguientes se describirá la función de este equipo como una pertinente variante para la producción y el análisis

financiero, sirviendo a la cada vez más compleja tarea de tomar las decisiones correctas en un entorno de cambio y turbulencia.

3. DESARROLLO DEL TRABAJO

3.1. Marco teórico

3.1.1 Contabilidad de gestión, Planeamiento y control de gestión

3.1.1.1. Caracterización de la Contabilidad de gestión

En este trabajo se analizará el valor de tener un área similar a CFM en la función de planeamiento y control de gestión. Entendiendo que esta área opera la llamada Contabilidad Gerencial o de Gestión, debemos primeramente definir esta.

Reflejaremos en las siguientes secciones referidas a la Contabilidad de Gestión los conceptos de Sáez Torrecilla, Fernández Fernández y Gutiérrez Díaz (5.15), excepto indicación en contrario.

Los autores señalan que si bien la Contabilidad de Gestión nace de la Contabilidad de Costos, ha llegado a independizarse de ella. La doctrina contable ha asumido distintas posturas respecto al tema, resumidas a continuación.

- **Corriente restrictiva:** Ambas ramas de la Contabilidad son distintas en sus objetivos. La Contabilidad de Costes tiene como misión la formación del costo del producto para valorar existencias. Mientras tanto, la Contabilidad de Gestión se ocupa de la planificación y el control.
- **Corriente integradora:** Utiliza ambas denominaciones como términos intercambiables. Esta disciplina, por tanto, tiene como objetivos a) la planificación y control, y b) la valoración de bienes y servicios.
- **Corriente renovadora:** Separa ambas disciplinas y concibe a la Contabilidad de Costos como una rama de la Contabilidad Gerencial encargada de formar el costo del producto y de la planificación y control de la producción. A esta postura se adscribirá en el presente trabajo, encuadrando a la Contabilidad de Gestión en el ámbito de la toma de decisiones, sean o no relativas de la producción.

Siguiendo los dictados de esta última corriente, la Contabilidad de Gestión puede definirse como la parte de la Contabilidad que:

- Pretende captar, registrar, evaluar, analizar y transmitir información, así como cualquier sistema contable.
- Transmite información presentada de diversas formas:
 - En términos financieros (coste de productos) y no financieros (cantidad de defectos por partida de producción).
 - De manera cuantitativa o cualitativa
- Dirige la información hacia la toma de decisiones de los distintos estamentos de la organización, respecto a:
 - El seguimiento y la consecución de los objetivos pautados
 - Planificación, control y medición de todas las actividades de la organización, internas y aquellas que vinculan a la empresa con el exterior.
 - La organización y coordinación de dichas actividades.
- Logra que sus responsables actúen en estrecha colaboración con el resto de las áreas funcionales de la firma.
- Llega hasta la Alta Dirección para garantizar la coordinación de la información y el acceso a las decisiones que se tomen a cualquier nivel.

3.1.1.2. Decisiones alimentadas por la Contabilidad de gestión

La Contabilidad de Gestión debe apuntar a brindar la información completa y oportuna para la toma de decisiones, a fin de que cada nivel de la estructura jerárquica alcance sus objetivos. Estos objetivos varían en alcance temporal e impacto, en función de los cuales se clasifican en tres tipos:

- **Decisiones estratégicas:** Relacionan a la empresa con su entorno y establecen los objetivos generales de la organización, vista como un todo unitario. Su meta es un cambio cualitativo, frecuentemente con impacto en la identidad de la empresa. Su horizonte es el largo plazo y – como es lógico de pensar – la Alta Dirección es responsable por tomarlas. Ejemplo de las tales son: crecimiento o consolidación del mercado, independencia de la empresa o entrar en una coalición con otra, operar en el mercado interno o exportar.

- **Decisiones tácticas:** Se sitúan en la fase de puesta en práctica de la política de actuación concreta de la empresa. Persiguen una doble finalidad: actuar sobre los factores estructurales de la organización (modificar la capacidad productiva de la empresa o potenciar alguna de sus funciones), o – por otra parte - actuar sobre los factores productivos que intervienen en el proceso de explotación de la empresa, fijar políticas de financiamiento o establecer responsabilidades en la estructura. Estas son decisiones que operan en el mediano plazo, tomadas por los mandos intermedios.
- **Decisiones operativas:** Están relacionadas con las tareas diarias que hacen al desarrollo de la actividad de la firma, estando encaminadas a conseguir que el proceso productivo se lleva a cabo de manera eficiente y efectiva, tanto como a asegurar correcto encadenamiento de las operaciones con los objetivos de nivel superior. Su horizonte temporal es el corto plazo y son tomadas por los niveles bajos de la jerarquía. Ejemplos de las tales son: el número de piezas a fabricar por jornada laboral, o la determinación de los stocks de seguridad en los almacenes de materias primas.

3.1.1.3. Planeación estratégica

Al decir de Carlos Mallo y José Merlo (5.16), mediante la planificación la Dirección diseña continuamente el futuro deseable y selecciona las formas de hacerlo factible. El proceso de planificación funciona como un esquema global, afectando simultáneamente a todas las funciones y niveles. Esquemáticamente, el proceso de planeación estratégica supone la superación de las siguientes fases:

- Analizar y prever el entorno
- Fijar los recursos disponibles
- Establecer los objetivos estratégicos de la organización
- Diseñar los planes concretos de actuación a largo, medio y corto plazo

Los **planes estratégicos** que dirige la cúpula máxima de la organización son consecuentes a alcanzar los objetivos estratégicos. Representan un tratado de intenciones básicas sobre cómo la empresa ha de posicionarse en el futuro, de acuerdo con su misión y visión. Muestra de ellos son: mejorar la imagen corporativa, penetrar un nuevo mercado, lograr un nuevo nivel de calidad en los productos, mayor enfoque en nuevos clientes, entre otros.

Los **planes a mediano y largo plazo** buscan acomodar la estructura de la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos previamente fijados. Podrían modificar – de ser necesario – alguno de los factores que constituyen soportes fijos de la

organización. Si un objetivo estratégico fuera penetrar un nuevo mercado, el plan táctico podría ser realizar una inversión en mercadotecnia o invertir en nuevas tecnologías. Estos planes son expresados en términos cuantitativos y bien estructurados, haciendo especial referencia a los aspectos económico-financieros derivados de las inversiones necesarias para modificar aquellos elementos de naturaleza fija. Si se quisiera, por caso, incursionar en una nueva tecnología, el plan táctico debería especificar – en términos cuantitativos y precisos – los capitales necesarios para su adquisición, el coste de su financiación o la rentabilidad esperada para la inversión. Una herramienta fundamental aquí es el conjunto de Presupuestos Financieros a largo plazo, Presupuestos de Capital y Presupuestos de Tesorería y Flujo de Fondos a largo plazo.

Los **planes a corto plazo** pretenden establecer y coordinar las actuaciones relativas a la actividad normal o de explotación de la empresa en el futuro. Deben reflejar cuantitativa y detalladamente el conjunto de acciones relacionadas con cada una de las funciones de la empresa (Compras, Producción, Administración y Distribución). Por eso, deben ser fundamentalmente comprensivos de la traducción cifrada de los objetivos a alcanzar y los medios para hacerlo. Son herramientas indispensables aquí los Presupuestos Operativos o de Explotación, que abarcan usualmente no más que un año de actividad.

3.1.1.4. Sistema presupuestario y control de gestión

Cada función de la empresa debería contar con su Presupuesto en el cual traducir sus proyecciones, acciones y objetivos. Tenemos por tanto los llamados Presupuestos parciales (de Ventas, Fabricación, Compras, Financiación). Sin embargo, estos documentos necesitan ser integrados para dar lugar al llamado Presupuesto Integral, en el que todas las variables encajan para representar un plan armónico y coherente. Tradicionalmente, dicha integración se ha realizado de forma sucesiva o simultánea.

La importancia de la presupuestación estriba en que le permitirá a cada miembro de la organización tener la siguiente información:

- Conocer qué se espera de ellos
- Qué recursos deben utilizar
- Cuál es el procedimiento más eficiente para su mejor utilización

Tomando nuevamente los conceptos de Mallo y Merlo, se define al Presupuesto como un medio de acción que permite dar forma en términos económicos a las decisiones expresadas en planes y programas. Debe constituir el momento de anticipación al ejercicio siguiente, siendo el documento que refleja la estimación en cantidades y valorada en unidades monetarias de las actividad económico-financiera, pretendida por la empresa y con la aprobación de la Dirección.

Una visión holística de la organización conduce a entender como lógico el hecho que haya un único Presupuesto integral, pero este estará descompuesto en los llamados presupuestos parciales:

- Presupuestos operativos o de explotación (de compras, producción - comprendiendo los presupuestos de compras, mano de obra y gastos de fabricación – y de gastos – administrativos, comerciales y financieros).
- Presupuestos financieros (de inversiones y tesorería).
- Presupuestos por programa o discrecionales (de investigación y desarrollo, de publicidad y propaganda, de relaciones públicas.

Estos presupuestos luego se sintetizarán en los siguientes estados contables proyectados: estado de resultados previsional, balance previsional y *cash-flow*.

El proceso presupuestario tiene las siguientes fases:

1. Preplanificación
2. Elaboración del presupuesto
3. Aprobación del presupuesto
4. Control presupuestario

Siempre el primer presupuesto en confeccionar ha de ser el de ventas. Se evalúa la capacidad de producción y se decide una política sobre las existencias. Se elaboran los presupuestos de compras y gastos, y luego se procede a armar el estado de resultados y balance general proyectados. A su vez, se elabora el presupuesto de Tesorería, alimentado por la corriente de pagos y cobros. Luego el Flujo de Fondos analizará la capacidad de liquidez de la empresa.

Han proliferado distintas clasificaciones para los presupuestos. A los fines de este trabajo, distinguiremos sólo entre los siguientes tipos. La empresa no debe encasillarse en ninguno de ellos, sino – tal como propugna la llamada especialización presupuestaria – sin quitar funciones al plan, potenciará alguna de ellas según su necesidad de momento. Por ejemplo, si el foco estuviera en la planificación, se privilegiará un presupuesto progresivo y revisado. Si la empresa tiene un volumen de producción fácilmente predecible, quizá no busque flexibilizar su presupuesto.

- **Presupuestos estancados y progresivos:** Se añade al presupuesto actual un período de tiempo adicional menor a la extensión normal del horizonte de planeamiento (progresivos) o en forma continua se extiende dinámicamente la proyección un período de planeamiento hacia adelante (estancado).

- **Presupuestos únicos y revisados:** En ocasiones la trayectoria de la empresa puede alejarse marcadamente del plan de actuación delineado en el presupuesto. Frente a esto, se puede mantener el mismo y analizar las variaciones contra el plan original (presupuesto único) o bien modificarlo (revisado). Las empresas que utilizan presupuestos progresivos tienden a revisarlos, preparando a los responsables para gestionar en situaciones cambiantes e incluso adversas, propias de la actualidad.
- **Presupuestos fijos y flexibles:** En el primer caso, el control presupuestario no ajusta el plan al nivel de actividad real; sí esto se acostumbra en un presupuesto flexible.

Por último en esta apartado, es vital entender las virtudes y contratiempos derivados del nivel de participación de toda la organización en la confección del presupuesto. Los **presupuestos impuestos** se confeccionan y comunican de arriba hacia abajo (*top down*) siguiendo la línea jerárquica. Son más bien un plan de la Alta Dirección. El fundamento de esta práctica reside en las teorías sobre el comportamiento humano en la empresa que postulan la indolencia del empleado respecto al resultado general de la empresa (al decir de la arquetípica Teoría X de McGregor – 5.17). Si bien posiblemente el proceso así sea más expeditivo y compacto, podría provocar una serie de efectos nocivos, tales como:

- Animadversión general de los responsables hacia la Alta Dirección. Los responsables sufrirán la desmotivación al no ser consultados.
- Resistencia a la implantación del plan y despreocupación por su cumplimiento.
- Poca fidelidad respecto de su puesta en práctica.
- Necesidad de una minuciosa supervisión para vigilar la ejecución.
- Altos costos administrativos por la necesidad de detallados registros.

En contraposición a esto, en línea con la Teoría Y del citado autor, donde se presenta que “la tarea esencial de la empresa es disponer de las condiciones y métodos organizativos de la operación de tal forma que las personas puedan conseguir sus propios objetivos más que dirigir sus esfuerzos a los objetivos empresariales” (5.18), y con la confianza como pilar de la superadora Teoría Z de Ouchi (5.19), aparecen como alternativa los **presupuestos participativos**. Según esta postura, al nivel de la retribución económica en la escala de valores del trabajador se hallan nuevas motivaciones, tales como la satisfacción por el trabajo bien realizado, deseos de tomar decisiones y asumir responsabilidades. De esta manera, el presupuesto es un proceso que asciende de abajo hacia arriba (*bottoms-up*): los mandos intermedios fijan sus objetivos y procuran cumplirlos, mientras que la Alta Dirección vela por la ejecución.

Lejos de entender una posición como correcta y otra como errada, se debe añadir el elemento situacional para comprender qué contexto exige uno u otro proceder.

El presupuesto impuesto es espacialmente útil en las siguientes situaciones:

- Cuando los objetivos deben fijarse en forma más precisa (épocas de crisis).
- Cuando es conveniente una estrecha coordinación entre los centros de la empresa.
- Cuando la dispersión geográfica de los centros aconseje que las directrices de actuación vengan impuestas por instancias superiores.

A su vez, el presupuesto participativo maximiza la explotación de la información pormenorizada que poseen los mandos intermedios sobre el entorno (ellos se relacionan con el entorno continua y directamente, disponiendo así de una información a la que sólo ellos pueden acceder para planear efectivamente) y los centros sobre los que operan (limitaciones, capacidad de respuesta y aprovechamiento de las oportunidades). De esta manera, el plan no sólo es una expresión realista y eficaz, sino que conlleva el compromiso de la población completa de la empresa. Cada miembro fija sus objetivos y se esfuerza por alcanzarlos.

Ahora bien, la implantación de un estilo puro de presupuesto puede ser difícil de materializar. El llamado presupuesto mixto busca conciliar ambos tipos opuestos, presentando las siguientes fases:

1. La Alta Dirección propone a los responsables la situación del entorno en términos generales, los objetivos globales y los recursos disponibles.
2. Los responsables esbozan sus planes particulares, objetivos de rendimiento y necesidades de recursos.
3. La Alta Dirección consolida la información, previa evaluación.
4. Asignación preliminar de recursos a cada centro de actividad.
5. Planificación detallada a cargo de cada responsable a través de presupuestos parciales, que serán negociados con la Alta Dirección.
6. La Alta Dirección conjuga y armoniza los presupuestos parciales, los aprueba y devuelve a los responsables para su ejecución.

Trazados los planes, es necesario implantar dispositivos de control a fin de detectar desvíos y retroalimentar a los planes a tiempo. Identificar variaciones no debe ser visto como un paso similar a una cacería de brujas. El objetivo no es detectar culpables, sino objetivamente mejorar la planificación en forma dinámica. Según Carlos Mallo y José Merlo, el sistema de control de gestión moderno se concibe como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene como objetivo definir los objetivos compatibles, establecer las metas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. Su origen se remonta a la necesidad de administradores y *controllers* no propietarios debían informar periódicamente al consejo de administración y la Alta Dirección.

El control utiliza activamente al Presupuesto como parámetro de comparación, en pos de detectar desviaciones y realizar las correspondientes acciones correctoras. El control presupuestario presenta los siguientes requisitos:

- **Control por comparación:** cada hecho debe ser comparado con el parámetro de actuación fijado en el plan.
- **Control de objetivos:** el análisis debe traducirse en la comprensión del grado de alcance de los objetivos o del riesgo existente en no hacerlo.
- **Control por responsabilidades:** Cada objetivo debe estar asignado a un responsable, sea por centro de actividad, producto, etc. Se deben establecer centros de responsabilidad. Es importante que la aparición de desviaciones conlleve al responsable a explicar los motivos de la variación, haciéndose cargo del proceso de punta a punta.
- **Control por delegación:** Se debe delegar la autoridad.

El presupuesto como instrumento de control exige:

- La existencia de una norma de comparación
- Una observación sistemático de los hechos reales para su registro metódico
- El control debe disparar acciones correctivas.

En un contexto de creciente complejidad, las empresas dependen en mayor grado de la información producto de sus sistemas de proyecciones y control de gestión. La información que brinda este proceso conjunto debe ser efectiva; esto es, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- **Adecuación y relevancia:** Cada responsable debe recibir la información que necesita, sin pecar por exceso ni por defecto. La información debe ser pertinente a la decisión a tomar.
- **Oportunidad:** La información debe llegar a tiempo al responsable de tomar la decisión. Caso contrario, las acciones podrían quedar desfasadas.
- **Regularidad y claridad:** La periodicidad de la comunicación, así como la nitidez de la misma deben ser las adecuadas.
- **Otros:** Lenguaje y símbolos adecuados. Presentación útil de los mismos.

Los llamados **filtros de control** permiten a la Alta Dirección entender mejor el *output* (salida) del control de gestión, respecto a donde accionar a continuación. Estos se clasifican en:

- **Filtros de separación de sucesos:** Se aíslan los efectos provocados por las variables no controlables por los responsables (por ejemplo, inflación o fluctuación cambiaria). La Alta Dirección podría querer mejorar los canales de información.
- **Filtros de separación de dirección:** Se entienden los efectos que devienen de la acción conjunta de varios responsables sobre un mismo área funcional (la Alta Dirección establecerá con nitidez las competencias y atribuciones de los responsables), los efectos de la interrelación de las áreas de actividad (la Alta Dirección buscará armonizar el funcionamiento interno), y finalmente los originados en la misma Dirección de la firma.
- **Filtros de separación de períodos:** Se aíslan los impactos provenientes de acciones de períodos pasados, así como se busca entender los efectos de las decisiones del período en el futuro.

Mallo y Merlo resaltan la relevancia para un **control de gestión proactivo**, cuyas etapas esenciales se delinearán a continuación:

1. Establecimiento de objetivos jerarquizados de corto y largo plazo de la empresa en relación al análisis de la situación propia y el entorno competitivo.
2. Establecimiento de planes, programas y presupuestos que cuantifiquen los objetivos previsionales de las variables.

3. Establecimiento de la estructura organizativa, con las formas concretas de ejecución y control de tareas, así como la asignación de atribuciones y responsabilidades.
4. Medición, registro y control de los resultados reales obtenidos.
5. Cálculo de las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previsionales y los de los valores reales.
6. Proceso de explicación de los orígenes y causa de las desviaciones, que den lugar a su correcta interpretación y adscripción de responsabilidades.
7. Toma de las decisiones correctoras de la situación, consistente tanto en adoptar las mismas y en estimular a la organización a conseguir los resultados. Esta última etapa implica el seguimiento de la implantación y posterior valoración de las decisiones adoptadas.

A su vez, destacan que los objetivos de un control de gestión positivo y moderno consisten en:

- Adoptar un punto de vista de interpretación global de todas las funciones gerenciales que componen la cadena de valor de la empresa.
- Integrar las variables estratégicas y operacionales.
- Enfocar la información a la correcta toma de decisiones.
- Construir los indicadores de gestión adecuados para controlar la actividad económico-financiera y garantizar la fiabilidad de la información.
- Informar y sugerir acciones tendientes a la mejora continua de los resultados.
- Establecer un sistema de información auténtico que permita corregir sobre la marcha las desviaciones.
- Plantear las alternativas posibles de la organización para reaccionar ante los continuos cambios de la demanda y la competencia.

3.1.1.5. Planificación y previsión

Se debe aquí diferenciar estos dos conceptos. La **previsión** implica una extrapolación más o menos lineal de la actuación corriente de la empresa hacia el futuro. Implica dónde la firma llegaría de mantenerse su conducta y las variables incluidas en el análisis comportarse de la manera esperada. Se amolda al concepto de preferencia. La **planificación** requiere reunir distintas hipótesis de funcionamiento, para terminar eligiendo la más conveniente. Si la previsión funciona “de atrás hacia adelante”, la planificación – una vez elegido el destino deseado – funciona prospectivamente hacia atrás, estableciendo los medios para tales fines. La brecha entre el objetivo planificado y el previsto (*planning gap*) indicará el esfuerzo que debe hacer la empresa para arribar al futuro deseado, así como la diferencia cuantitativa de valor que se agregaría por el hecho de planificar efectivamente (y ejecutar con solvencia).

Las técnicas de previsión son muy variadas, pero podrían adecuadamente clasificarse en dos grandes tipos, atendiendo a las técnicas empleadas en su confección.

- **Métodos cualitativos:** Basan su aplicación en juicios humanos. Aquí se listan el Análisis subjetivo y análisis tecnológico (*tormenta de ideas, Delphi, impacto cruzado*). El primero no es ni complejo ni excesivamente riguroso, así como no es suficientemente confiable, pero es ampliamente utilizado merced a su sencillez. El análisis tecnológico confía en expertos en un determinado fenómeno, para predecir su comportamiento.
- **Métodos cuantitativos:** Se basan en formulaciones y estimaciones estadísticas. Parten del supuesto de que la empresa almacena la información necesaria para una proyección responsable. Esta información generalmente se presenta como series temporales, de las cuales se busca conocer sus elementos (estacionalidad, etc.) a fin de predecir la conducta de la empresa. Estos métodos consisten en el análisis univariante (se focaliza únicamente en la serie temporal del fenómeno bajo estudio; ejemplos: métodos de descomposición, modelos Arima univariante, alisado exponencial) o bien el análisis causal (pondera los factores externos que inciden en la explicación de una variable; se dividen en modelos uniecuacionales o multiecuacionales).

La organización deberá seleccionar el método adecuado atendiendo a las siguientes variables de peso:

- La precisión del modelo para predecir en el horizonte temporal.
- El costo de su implantación.
- El grado de dificultad que entraña su aprendizaje, aplicación e interpretación.
- El tipo de información requerida para su implantación.
- La finalidad de la previsión
- El momento de su aplicación a lo largo de la vida de la empresa y los productos

La experiencia dicta extrañamente que en numerosas ocasiones los métodos cualitativos basados en juicios humanos se comportan con llamativa precisión a lo largo del horizonte temporal. Generalmente, a su vez, cuanto más complejo el método, también más costoso. Los causales son frecuentemente más costosos y complejos que los univariantes, que presentan un mayor grado de operatividad.

Finalmente, los métodos cualitativos son los únicos aplicables a todas las fases del producto de la empresa.

3.1.1.6. La Contabilidad de Gestión Estratégica

Mientras que la Contabilidad de Gestión ha demostrado ser útil para la toma de decisiones tácticas y operativas, históricamente ha mostrado un déficit en proveer información para la toma de decisiones estratégicas. A su vez, un entorno cambiante hace que las empresas requieran con urgencia una comprensión cabal del mismo. Fruto de las investigaciones para responder a esta necesidad insatisfecha es la nueva rama de la Contabilidad, nacida de la Contabilidad de Gestión: la **Contabilidad de Dirección Estratégica**.

Su denominación y requisitos fueron por primera vez enunciados por Simonds en 1981, sobre la base de dos ejes. En primer lugar, se reconoció que el principal valor de la información para la gestión consiste en su contribución a la toma de decisiones que pueden afectar la posición competitiva de la empresa y la consecución de ventajas diferenciales sobre las otras empresas del mercado. Luego, se afirmó que el establecimiento de la posición competitiva se obtiene comparando la información interna con la externa.

Según Simonds, esta nueva disciplina contable debía cumplimentar los siguientes requerimientos:

- Debe proporcionar información para la toma de decisiones estratégicas.
- Ha de ser eminentemente dinámica.
- Ha de expresar el valor actual de la empresa en función de su posición competitiva, no de sus beneficios.
- Debe ofrecer un diagnóstico preciso de la actitud estratégica de la empresa, plasmada en un plan de actuación estratégico.
- Debe ser capaz de suministrar información para los distintos niveles de decisión.

Se han formulado tres grandes definiciones de la Contabilidad de Gestión Estratégica, que finalmente pueden ser consolidadas en una:

- Algunos autores consideran que es la parte de la Contabilidad encargada de elaborar la información sobre volúmenes de venta, precios, ingresos, costes, beneficios, cash-flow, recursos y liquidez de la competencia. La proyección asumida es preeminentemente externa.
- Otros, manteniendo la orientación al entorno, han ampliado la definición anterior, entendiendo esta disciplina como aquella parte de la Contabilidad que facilita la toma de

decisiones, tendiente a mantener la viabilidad de la empresa, suministrando información sobre clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, etc., necesaria para el éxito económico. Claramente, se amplían los agentes analizados como parte del contexto.

- Un tercer grupo – encabezado por Bromwich – entiende esta área como la encargada de la previsión y análisis de la información sobre los productos de la empresa en el mercado, los costes de los competidores, la estructura de costos internos, y el seguimiento y control de la estrategia propia y de la competencia, durante un período de tiempo dado. Aquí se le asigna a la Contabilidad de Gestión Estratégica una función introspectiva, además de la mirada externa.

En función de las tres definiciones, se distinguen tres enfoques, que se describirán brevemente a continuación:

- **Enfoque externo:** Encabezados por Simmonds, este grupo de autores centran su atención sobre la vertiente externa, afirmando que la Contabilidad de Gestión tradicional se ha enfocado en los factores internos, ignorando que los beneficios se obtienen en un mercado plagado de competidores. Se entiende aquí el análisis debe centrarse sobre la relación de los costos de la empresa frente a los de la competencia, la actuación de los competidores en el mercado, y el estudio del comportamiento del propio mercado. No obstante, también se señala la necesidad de reducir los costos internos trabajando sobre la curva de experiencia. La Contabilidad de Gestión Estratégica deberá registrar y valor los principales parámetros relacionados con el mercado (cuota de mercado, etc.), e introducir elementos estratégicos en los presupuestos (columnas relacionadas con la competencia).
- **Enfoque interno:** Teniendo como principales representantes a Shank y Govindarajani, esta corriente propone aplicar el concepto de cadena de valor de Porter, englobando tanto a proveedores y competidores, como a los procesos endógenos. En consecuencia, la Contabilidad de Gestión Estratégica debería 1) definir y establecer la cadena de valor; 2) identificar los generadores de costos por actividad para calcular los costos totales de la cadena y entender los recursos que son consumidos; 3) conseguir ventajas competitivas sostenibles a fin de reducir los costos por actividad y centrarse en las funciones donde la empresa tiene ventaja competitiva.

- **Enfoque mixto:** Bromwich y Bhimani fundamentan su análisis en conceptos de la Teoría Económica, entendiendo que la empresa – a fin de sobrevivir y crecer – debe ser capaz de competir en un amplio espectro de variables estratégicas. Estas pueden referirse a factores internos (calidad, diferenciación, velocidad de respuesta, etc.) o exógenos (consumidores, competencia, mercado). Las ventajas competitivas se manifestarían de dos formas: satisfaciendo de mejor forma las necesidades de los consumidores mediante la diferenciación, y ofertando productos un balance óptimo de precio y calidad. El análisis estratégico debe centrarse en los atributos del producto y la estructura de costos de los competidores.

La definición que procura englobar las tres anteriores concibe esta disciplina como la rama de la Contabilidad de Gestión que suministra información financiera y no financiera, cuantitativa y cualitativa, dirigida a los distintos niveles jerárquicos de la organización, relativa a las variables internas de la empresa con contenido estratégico, así como las del contexto, con el fin de establecer un plan de actuación estratégico y su posterior control.

Así entendida, la Contabilidad de Gestión Estratégica presenta los siguientes rasgos distintivos:

- Su objetivo básico es proporcionar información.
- Es más relevante la información no financiera, ya sea cualitativa o cuantitativa.
- La información puede ir dirigida a cualquier nivel jerárquico, no sólo a la Alta Dirección.
- Teniendo ambas una fuerte carga estratégica, la información puede referirse tanto al ámbito externo como al interno.
- La información ha de ser utilizada para confeccionar – y posteriormente controlar – un plan estratégico.
- Esto posibilitaría la veloz adaptación de la empresa a los continuos cambios en el contexto.
- El objetivo fundamental es mejorar la posición de la empresa en el mercado.

Finalmente, tanto información interna como externa deben nutrir equilibradamente los Presupuestos Estratégicos. Respecto a la interna, esta debe referirse a la manera en que la empresa está alcanzando una mejora continua (innovación, cambio tecnológico, etc.), así como a los atributos de los productos que ofrece (diseño, calidad, etc.). La información externa debe enfocarse en los competidores (objetivos, estrategia, supuestos, recursos de la competencia), los proveedores (proceso de adjudicación, nivel de cooperación, localización geográfica, etc.) y finalmente la satisfacción del cliente (como consecuencia del producto, la actividad de ventas, el servicio post-venta y la cultura organizacional).

En definitiva, los Presupuestos Estratégicos deberán recoger toda la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas, teniendo en cuenta las características específicas de cada organización, la estrategia de la empresa, los planes, los objetivos y la situación de los distintos elementos contextuales.

3.2. Accenture: Historia

Según la web oficial de Accenture (5.21), la firma remonta sus orígenes a 1951, cuando Joseph Gickauf – a la sazón Gerente de Administrative Services (AS), una división de Arthur Andersen – desarrolló su computadora Glickiak, convenciendo a los socios de invertir en el emergente campo tecnológico y convirtiéndose de ese modo en pionero de la consultoría informática. Así fue como AS instaló el primer sistema computacional para uso comercial en el GE Appliance Park. Luego de transnacionalizarse (expansión al D.F. mexicano), Glickiak asumió como el Director de la división. Esto fue seguido por una profundización de la expansión, esta vez a Europa Occidental en 1957 y a Asia posteriormente (Tokyo – 1962). En 1967, AS desarrolló Base V, el sistema operativo para los computadores System/360 de IBM. Ya bajo el mando de Bill Ingersoll, la división diseñó su primer paquete de aplicaciones: FIN-PAC. Más tarde, bajo Bill Mueller, la firma desarrolló su primer paquete de software comercial en tiempo real: el Distribution Control System (1975). El área de servicios tecnológicos fue formalizada a través de la creación de la Technical Services Organisation (1976).

Ahora teniendo a Vic Millar como Jefe de División, en pos de aprovechar la veloz difusión de la práctica de Consultoría, AS fue rebautizada como Management Information Consulting Division (MICD – 1980). Para ese año contaba con 5.000 empleados y gozaba de una facturación anual de USD 250 millones. En 1985, bajo la dirección de Si Moughamian, se abrió el primer *delivery center* (DC), en Manila, marcando el camino para la actual Global Delivery Network (GDN). Un año más tarde, se abrió el área de Servicios Estratégicos. En 1988, la empresa fue nuevamente renombrada, esta vez a Andersen Consulting (AC).

Bajo el mando de George Shaheen desde 1989, se abrió el primer Smart Store en Chicago, proveyendo un ambiente singular para explorar soluciones innovadoras para bienes de consumo y *retailing* (venta al detalle). Ese año, Andersen Consulting votó ser una unidad de negocios separada dentro de Arthur Andersen. En diez años, había cuadruplicado su plantilla y más que quintuplicado su ingreso anual. La nueva década vio a AC incursionando nuevos formatos publicitarios, a través del lanzamiento de la revista Outlook (1990), enfocada en el liderazgo corporativo y la gestión del cambio. A su vez, la firma reformuló su misión, visión y valores, que la guiarían hasta la actualidad. Estos últimos incluían: servicio de calidad al cliente, una red global, integridad, mayordomía pensando en las futuras generaciones, tener el mejor personal y el respeto por el individuo. En 1994, se fundó el área de Business Process

Management, precursora de la actual organización de Business Processes Outsourcing (BPO), dedicada a la tercerización de procesos claves de negocio. También se inauguraron los Centros de Tecnología Estratégica en Palo Alto, CA y Sophia Antipolis, Francia, hoy conocidos como los Laboratorios Tecnológicos de Accenture. La nómina ya abarcaba 33.000 empleados y la facturación había trepado a USD 3.200 millones anuales.

El nuevo milenio trajo un exitoso *joint-venture* con Microsoft para formar la empresa Avanade, dedicada a Consultoría Tecnológica y soluciones para la plataforma Microsoft. Actualmente, Accenture posee el 80 % del *share* (capital accionario). El desprestigio de la división de auditoría de Arthur Andersen, envuelta en el escándalo Enron, impulsó a AC a entablar un litigio con la casa matriz, resultante en su separación definitiva el 7 de Agosto de 2000. Ese mismo año, un empleado noruego ganó el concurso para proponer un nuevo nombre para la firma recientemente emancipada. El nombre fue Accenture, contracción de la frase “acento en el futuro”. En el albor del nuevo milenio, el personal alcanzaba 70.000 empleados y el *Revenue* anual ostentaba la cifra record de USD 9.800 millones.

Accenture (ACN) lanzó su nueva denominación formalmente a comienzos de 2001, formulando sus imperativos estratégicos: crecimiento audaz, ser un gran sitio para trabajar, y efectividad en las operaciones. En Julio, se realizó la primera oferta pública de acciones (IPO). Accenture fue inscripto en la NYSE bajo la sigla “ACN”, e inmediatamente se incluyó en el ranking de las 200 compañías de mayor volumen cotizando públicamente. En 2002, ACN fue listada dentro del Fortune Global 500 por primera vez. En 2003, se adoptó el alto rendimiento (High Performance) como estrategia de negocios y posicionamiento en el mercado. ACN fue incluida en la lista de las más admiradas compañías dentro del selecto grupo Fortune. A 2004, el *headcount* (plantilla) alcanzó 83.000 empleados y el ingreso anual, USD 11.800 millones. La firma fue incluida en los rankings Forbes Global 2000 y Financial Times 500 por primera vez. La expansión no se detenía: la nómina había alcanzado seis dígitos. En 2007, reconocida por sus políticas de inclusión (*Diversity*), la corporación fue parte del listado de “50 Compañías por la Diversidad”. Ese mismo año, se estableció la política global sobre responsabilidad medioambiental. Un año más tarde, ACN formó parte de la lista de “Las compañías más éticas”, publicada por el Ethisfere Institute, por su énfasis continuado en la conducción de negocios manteniendo los valores constitutivos. ACN se unió al United Nations Global Compact, el mayor programa mundial de voluntariado corporativo. En 2009, el enfoque en las soluciones digitales se formalizaba a través de la creación de las subsidiarias Accenture Interactive (ayuda a las empresas desarrollar capacidades de marketing digital y optimizar sus inversiones en marketing) y Accenture Mobility (dedicada a ayudar a los clientes a desarrollar y desplegar nuevas aplicaciones que generan ingresos móviles). ACN fue incluida en el prestigioso listado de Fortune “100 mejores compañías para trabajar”, en 2009. Ese mismo año, se logró la certificación ISO 14001. Finalizando la primera década del nuevo milenio, la plantilla alcanzaba 177.000 personas y la facturación anual, USD 21.600 millones.

En 2011, Pierre Nanterme asumió como CEO, cargo mantenido hasta la actualidad. Accenture prosiguió su estrategia de adquisiciones a fin de fortalecer su oferta de servicios (Duck Creek, Zenta, etc.). Esta se enfocaba en las siguientes vertientes:

- **Consultoría:** Enfoque en consultoría de gestión, el trabajo de diseño del proceso de producción y la aplicación de tecnologías a los negocios. Mejora de ventas, entrega y liderazgo.
- **Servicios:** Outsourcing en las áreas de operaciones de negocios, informática, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, servicios de soporte técnico y recursos humanos.
- **Soluciones:** Accenture Technology Solutions es la filial que se centra en las habilidades tecnológicas específicas que se necesitan para ejecutar proyectos o acuerdos de subcontratación. Comprende la mayoría de los empleados de Accenture en las sedes de la compañía situadas en los países en vías de desarrollo como Brasil, México, India y Filipinas.

Asimismo, el creciente área de **Enterprise** nucleaba el sinnúmero de actividades denominadas de *back-office*, tales como legales, finanzas, marketing, calidad, PMO (Administración de Proyectos) y otros servicios internos. Ese mismo año, la cultura organizacional fue reforzada a través del lanzamiento de “Accenture Way”, redefiniendo las prácticas seguidas por la firma en pos de la innovación, colaboración, y creación de valor para clientes y accionistas. Un nuevo laboratorio tecnológico se abrió en Beijing, China. Además de las entidades pioneras en Palo Alto y Francia, la red contaba con presencia en Bangalore, India y Washington DC.

En 2012, se lanzó la estrategia Ambition 2020, una expresión de la visión de negocios a largo plazo, con metas de crecimiento rentable al fin de la década. Accenture fue añadida al selecto índice S&P 100. Accenture Interactive fortaleció sus competencias de diseño creativo, contenido digital y plataformas de eCommerce a través de la adquisición de Acquity, Fjord y avVenta. También fue absorbida Procurian, líder en soluciones en el proceso de Compras (*Procurement*). En 2014, Accenture sobrepasó el record de 100.000 mujeres integrando su fuerza profesional. Accenture Strategy fue creada, para capitalizar las oportunidades que combinaban soluciones en estrategia de negocios y tecnología. Asimismo, se creó Accenture Digital, con un enfoque en el campo digital (marketing digital, *analytics* y *mobility*). La nueva estrategia terminó de impactar la estructura mundial al reunirse las áreas de BPO, Infrastructure Outsourcing (IO) y servicios Cloud en Accenture Operations. Asimismo, los grupos de Management Consulting y Technology Consulting se unieron dentro de la organización Accenture Consulting. El año 2015 se cerró con las impactantes cifras de 358.000 empleados y USD 31.000 millones de ingreso anual.

3.3. CFM: Historia. Un rol integral. Un enfoque por proyecto.

Accenture modeló su estructura en forma matricial, dando lugar a una variedad de grupos internos, cada uno con el objetivo de crecer rentablemente.

- **Grupos Operativos (OG):** Siguen la lógica de las distintas industrias donde Accenture ha logrado vender sus servicios profesionales. A saber: Productos, Servicios Financieros, Recursos, Salud y Servicios Públicos, y finalmente Comunicaciones, Media y Tecnología.
- **Grupos de Servicio (SG):** Son las distintas líneas de servicio que ofrece ACN. Dentro de Outsourcing (OS) se listan: BPO, IO y Outsourcing de Aplicaciones (AO). Dentro de Consultoría (CON): Management Consulting (MC), Technology Consulting (TC), Infrastructure Consulting (IC), System Integration (SI), y Strategy Consulting (SC).
- **Plataformas de crecimiento (GP):** Son grupos que cruzan los OG y se sirven de los SG relacionados, a fin de propulsar el crecimiento de la firma. A saber: Digital, Strategy (ligado a SC), Technology (TC / IC / SI) y Operations (BPO / IO).

Cada cuenta reporta su estado financiero en estas tres dimensiones: a la industria (OG), a las distintas líneas de servicio presentes en su actividad (SG) y a las plataformas interesadas (GP). Dada la complejidad del cuadro, era necesario no solamente un sistema de contabilidad de gestión – que finalmente se apalancó en SAP – que contemplara todas las variables / actores en juego, sino una organización cuyos profesionales gestionaran las cuentas, pudiendo reportar a cada grupo interesado y maximizar el beneficio en cada área del negocio. Es así como nace CFM, allí por 1998, originalmente pensado para brindar soporte local, a los proyectos de las cuentas radicadas en el país.

Este equipo, nutriéndose de profesionales en Ciencias Económicas, vela por el resultado financiero de las cuentas, cada una integrada por uno o más proyectos en desarrollo. CFM se ocupa del planeamiento financiero y control de gestión a nivel proyecto (también llamado “contrato”, por estar amparado en un documento legal vinculante), consolidando también los resultados de la cuenta. Sus objetivos de gestión apuntan a obtener resultados favorables en una variedad de indicadores de salud financiera, así como a cumplir con las regulaciones de US GAAP y políticas internas aplicables al quehacer financiero. En resumen, sus actividades comprenden lo siguiente, a lo largo del ciclo de vida del proyecto:

- Modelo financiero inicial, estableciendo un precio de venta, presupuestando los ingresos y costos del proyecto (*Pricing*).
- Registración contable de la venta del nuevo proyecto.
- Facturación
- Asientos contables
- Seguimiento de cuentas a cobrar, buscando minimizar el DSO
- Análisis de rentabilidad

- Confección periódica de un nuevo presupuesto para el proyecto, apuntando a tener mayor precisión que el modelo inicial (*Forecasting*).
- Comparación del *Forecast* con el modelo inicial, analizando desvíos.
- Análisis post-mortem de los resultados, comparándolos con el presupuesto inicial y el último *Forecast*.
- Asesoría financiera respecto a cómo maximizar el ingreso y el margen neto, dentro de los límites de las regulaciones.
- Preparación de la documentación para controles internos, auditorías internas y externas
- Proyecciones y análisis de resultados a nivel cuenta

A su vez, el área persigue los siguientes objetivos, a los que apunta el núcleo de su operatoria:

- Maximización de la utilidad en sus distintas medidas (ROA, ROC, EPS)
- Optimizar el capital de trabajo neto, favoreciendo la liquidez
- Minimización del ciclo de efectivo y el ciclo operativo
- Optimización de la política de crédito, cobranza (minimización del DSO, etc.) e inventario
- Cumplimiento de las normas contables
- Maximizar el beneficio neto de una inversión, determinando su viabilidad (por ejemplo, un trabajo a bajo margen subsidiado por el buen margen de la cuenta)
- Optimizar el uso de activos fijos
- Minimizar el riesgo impositivo
- Administración efectiva de la cobertura contra el riesgo cambiario y la inflación

Si bien no todos los proyectos reciben la misma atención – el servicio de CFM varía según el volumen del negocio y su complejidad – sí es cierto que las actividades y metas anteriormente listadas son aplicables al quehacer en cada contrato que CFM administra.

3.4. CFM: su lugar en la estrategia de Accenture Argentina

Con una historia de dos décadas en el país, Accenture hoy se posiciona como una de las empresas líderes en el rubro Consultoría, aunque este sea sólo uno de sus servicios principales. El negocio local de ACN se compone mayoritariamente de la

construcción de sistemas tecnológicos, en un 20 % de Consultoría de Management, y el resto corresponde a Outsourcing. Nucleados en cinco oficinas (cuatro en Buenos Aires y la restante en Rosario), su nómina incluye más de 7.500 empleados.

Hoy la compañía se destaca por su crecimiento en base a la exportación de servicios de alto valor agregado. Esta es la estrategia de crecimiento rentable que repetidas veces ha comentado su CEO, Sergio Kaufman, quien ve en la calificación de la fuerza profesional y el contexto nacional factores altamente útiles para que el crecimiento sobre una base sólida sea una realidad. En sus propias palabras en una entrevista con la revista Forbes, este modelo de negocios permite a profesionales argentinos hacer carreras globales sin irse del país, al tiempo que genera divisas y empleo con sueldos calificados (5.22). Además, no está tan expuesto a la coyuntura como la exportación de productos o servicios de bajo valor agregado (*call center*, *commodities*, etc.). En los últimos dos años, Accenture ha captado centenas de profesionales en Recursos Humanos, Ciencias Económicas, Abogacía y Tecnología de la Información. Recientemente, la empresa ha sido noticia por la difusión de su plan de construcción de un edificio en el Distrito Tecnológico de Buenos Aires, como lugar de trabajo para 4.000 empleados. Adicionalmente, se incorporarían 600 personas en la primera mitad de 2016, dedicadas a la transformación digital de diversos clientes y la consultoría para las distintas industrias (5.23). Mil empleados se incorporan cada año.

A más de esto, ACN ha sido reconocida en el Ranking Merco como la empresa de mejor reputación en el rubro Consultoría (5.24). También sus políticas tendientes a la retención y motivación de los empleados (aumento salarial sostenido, mejora del paquete de beneficios, etc.) han repercutido en su elección como la mejor empresa para trabajar en el país en un relevamiento online a cargo de Zona Jobs (5.25). Son resaltables su política de igualdad de género (las mujeres representan el 44 % del personal y el 49 % del plantel ejecutivo), diversidad (política de inclusión para LGBT y personas con discapacidad) y responsabilidad social. Esto último se evidencia en el programa “Skills to succeed (Habilidades para el éxito)”, mediante el cual se capacita a jóvenes de bajos recursos antes de su ingreso a la universidad, y se capacita a mujeres vulnerables en cooperación con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (5.26).

Si bien en sus inicios (1998), CFM daba soporte al negocio local, en 2004 comenzó un gigantesco proyecto para brindar soporte *offshore* (desde el exterior) desde el Centro de Servicios de Buenos Aires, nutrido también de profesionales brindando soporte al extranjero en materia de HR, Legales y otros. El primer equipo *offshore* tuvo solamente 14 personas, pero - al ir incorporando aceleradamente cuentas y geografías - ya contaba con 250 profesionales a fines de 2006. En 2009 comenzó un esfuerzo de *recruiting* (reclutamiento) masivo (20 ingresos al mes), lo cual supuso el desafío de transmitir la cultura a una población joven en constante renovación, ya que las cifras de *attrition* (rotación) también eran de notar. Asimismo, se implementó una nutrida currícula de *training* (entrenamiento) para capacitar a la creciente fuerza profesional. El proyecto fue un éxito. Hoy CFM nuclea 700 profesionales en Argentina, reconocidos por sus competencias y flexibilidad.

Terminada la etapa del crecimiento vertiginoso, se dio paso a una fase de consolidación, con foco en la “Cultura CFM” y el desarrollo de un estilo de Liderazgo propio. CFM Buenos Aires, posicionado como el mayor centro a nivel mundial, pasó a liderar numerosas iniciativas de innovación, con el fin de apalancarse en la tecnología y

eficientizar los procesos. Hoy – al tiempo que nuevas cuentas son transicionadas a Buenos Aires - el foco está puesto en la innovación y la excelencia, a la vez que en la retención del talento y el desarrollo de líderes dentro del área.

Claramente, el éxito de CFM es una pieza fundamental de la estrategia de Accenture Argentina, enfocada en la exportación de servicios de alto valor agregado.

3.5. Maximización de la utilidad económica

A partir de esta sección, analizaremos distintos beneficios del enfoque financiero de CFM, por proyecto o cuenta, ahondando en las diversas acciones de este equipo en pos de la consecución de los objetivos financieros tradicionales.

Cada proyecto de Accenture funciona como una empresa aparte, siéndole trazables tanto ingresos como costos. A continuación, veremos un listado sumario de las categorías de resultado más importantes, presentes en el andar de un proyecto.

Ingresos

- Ingresos por servicios: Es la principal vertiente de ingresos de la firma, ligada a la prestación de servicios profesionales de Consultoría o Outsourcing facturados en forma fija o variable, así como la facturación de gastos.
- Ingresos por alianzas: Ingresos por reventa de hardware / software mediante la subsidiara Proquire.
- Ingresos por software: Relacionados con la venta de licencias de sistemas informáticos desarrollados por la empresa.
- Ingresos por subcontratados: Ligados a la contratación de un tercero para la prestación de un servicio al cliente.

Costos

Costos de Payroll

- Deployed Payroll: Salario más beneficios (bonos, etc.) para empleados bajo el centro de costos del proyecto. El proyecto es plenamente responsable del pago de vacaciones, hipotética indemnización, entre otros.
- Borrow Payroll: Los empleados que no están debajo del centro de costos del proyecto impactan el costo del mismo al cargar horas contra el centro de costos.
- Subcontratados: Recursos contratados por tiempo determinado, generalmente provenientes de una agencia. Su costo suele ser pactado por hora.

Otros Costos

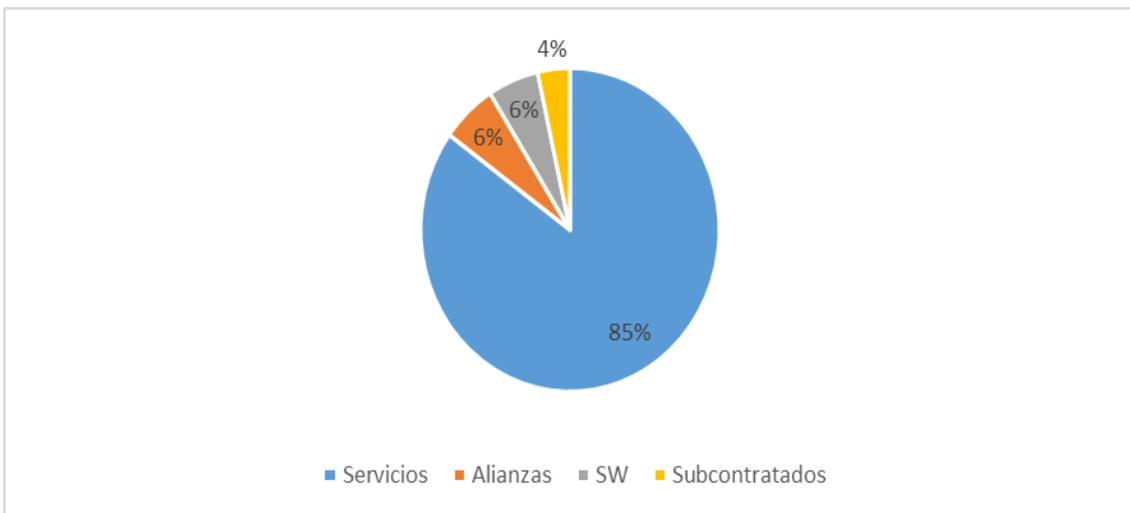
- Reclutamiento: Costos del área de RR.HH. por el esfuerzo de identificar y asignar un candidato interno al proyecto, o bien contratar un recurso de fuera de la empresa. Incluyen bonos a pagarse en el primer mes de trabajo, a modo de incentivo (*joining bonus*).
- Entrenamiento: Cursos que deben tomar los recursos asignados a un proyecto, pudiendo estar relacionados a su área específica o ser de contenido general (valores corporativos, etc.).
- Reubicación: Se dan cuando la firma toma a su cargo el traslado de un recurso a un nuevo lugar de trabajo (alquiler de una nueva propiedad, costos de viaje, etc.).
- Entretenimiento del staff y mentoring: Costos incurridos para favorecer la identificación de los recursos con la compañía / proyecto y desestimular el attrition (cenas, eventos, etc.).
- Viajes: Costos de transporte, ya sea aéreos como también gastos de taxi, parking, alquiler de automóviles, etc.
- Hospedaje: Gastos de hotel, entre otros, para hospedaje de los recursos en el contexto de un viaje corporativo.
- Comida: *Per diem* durante viajes, principalmente.
- Entretenimiento del cliente: Gastos en pos de mantener la relación con el cliente (cenas, eventos, etc.).
- Hardware y software: Incluyen compras especiales de HW / SW para la prestación del servicio (pads, mouses, etc.). Costos tales como laptops se activan y amortizan periódicamente.
- Telecomunicaciones: Principalmente, el mantenimiento de los teléfonos móviles corporativos.
- Facilities: Costos de alquiler de oficinas para la prestación del servicio, cuando esto no ocurre desde las oficinas de Accenture o del cliente.
- Artículos de oficina: Gastos varios (resmas, anotadores, etc.).
- Depreciación: Amortización mensual de activos fijos u costos que se han capitalizado siguiendo la normativa contable.
- Otros Costos: Impuestos imputables al proyecto, principalmente.
- Servicios internos: Costos de tecnología para recursos *deployed*, principalmente.
- Cargos de infraestructura: Costos fijos distribuidos según los puestos de trabajo ocupados por el proyecto.
- Tecnología: Internet, soporte del área de Tecnología, entre otros.
- Charge outs: Costos generales, cargados a los proyectos como un porcentaje sobre el Payroll.
- Costos indirectos: Costos generales (servicios públicos, servicios internos, *workstation*, etc.) cargados a los proyectos como un porcentaje sobre el costo horario de los recursos.
- Costos de capital: Costos internos que resultan de un ratio fijo sobre el balance de diversos conceptos del Activo (Capital de trabajo, capitalización neta de activos fijos, etc.), a fin de incentivar la eficiencia operativa.

Desarrollo de negocio

- A diferencia de las categorías anteriores, estos son costos incurridos antes de la firma del contrato, expresión del esfuerzo para lograr un acuerdo vinculante (viajes de ejecutivos, cenas, etc.).

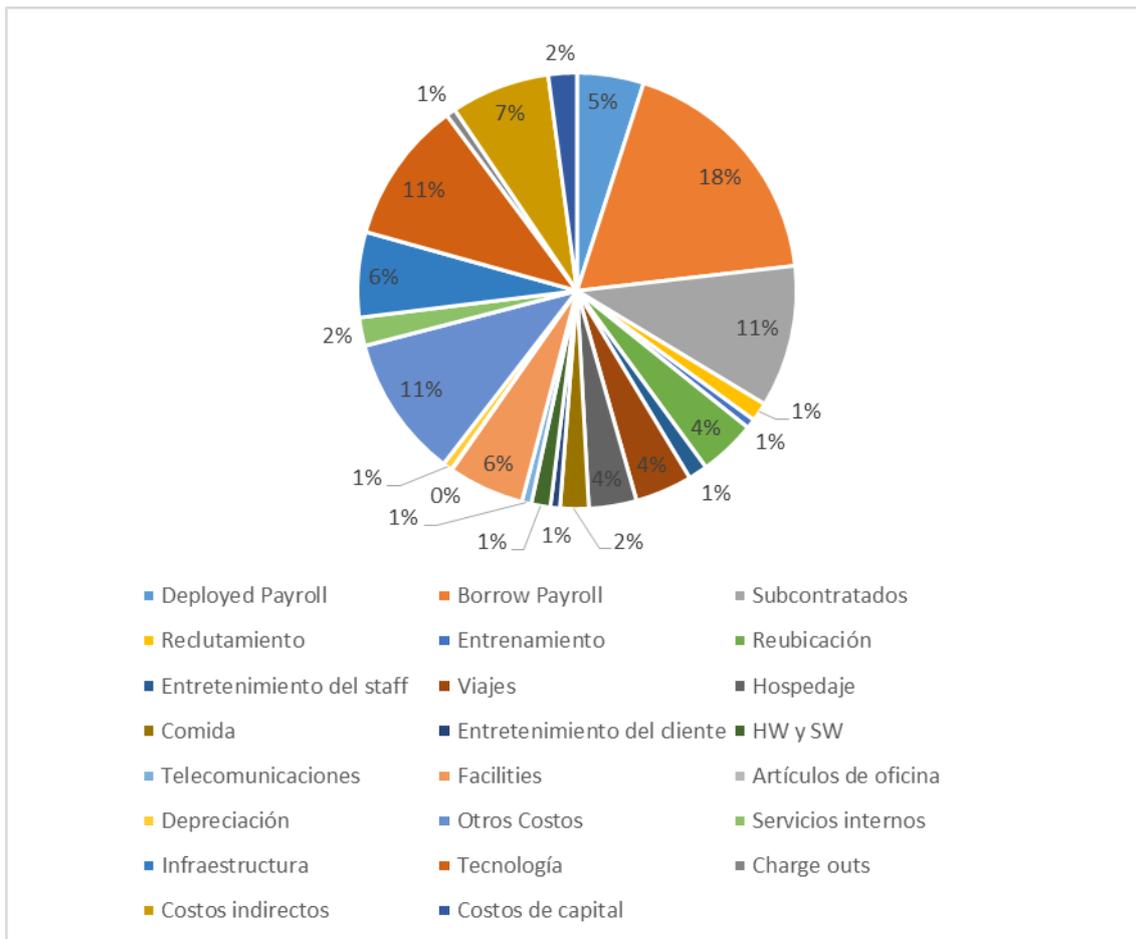
Los siguientes gráficos ilustran la estructura de Costos de un proyecto típico, así como la composición de la masa de Ingresos.

Gráfico I: Composición porcentual de los Ingresos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico II: Composición porcentual de los Costos



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, es menester hacer un breve recorrido por los ratios que son usualmente elegidos para medir la utilidad económica. Ross, Westerfield y Jordan (5.27) sugieren las siguientes razones. Es de notar que aquí hablamos de utilidad contable, sin considerar el valor tiempo del dinero.

- Margen de utilidad: Utilidad neta / Ventas.
- Rendimiento sobre los Activos (ROA): Utilidad neta / Activo total
- Rendimiento sobre el Capital (ROC): Utilidad neta / Capital total

El ratio que CFM utiliza es el primero, que internamente recibe el nombre *Contract Controllable Income* (CCI), es decir la ganancia neta trazable a nivel contrato. Su fórmula es sencillamente la detracción de los Costos totales al Ingreso total. El CCI a nivel cuenta resulta entonces de la adición del margen de todos los proyectos que la componen. El CCI % sería el equivalente exacto al Margen de Utilidad arriba descrito. Una medida similar, pero de cálculo posterior es el CI (*Controllable Income*), que se obtiene al restar los Costos de Desarrollo de Negocio – no apropiables a nivel proyecto – al CCI.

Una consulta frecuente que recibe CFM es “¿Cómo saber si el margen que está obteniendo el proyecto es bueno?”. No es esta una pregunta de respuesta única, sino dependiente del parámetro de comparación.

El Pricing inicial con el cual se registra la venta de un proyecto se denomina *Original Deal Economics* (ODE). El ODE se actualizará con cada nueva venta. Si el margen que un proyecto reporta en un mes dado no es menor al del ODE para el mismo mes, podría inicialmente decirse que la situación financiera es saludable. Sin embargo, siendo un mes puntual una muestra excesivamente pequeña, es preferible comparar contra el resultado acumulado en el ODE hasta el último mes (*Contract to date* [CTD]) al menos contra el resultado que el ODE preveía en el año fiscal (*Fiscal Year* [FY]) corriente hasta el último mes transcurrido (*Year to date* [YTD]). Un proyecto compara su Forecast para toda su duración contra el ODE, en términos de Revenue y CCI. Es muy frecuente hallar variaciones de volumen (las horas trabajadas o los recursos han variado respecto a la estimación original, pero el proyecto ha ajustado su Costo proporcionalmente para no sufrir un deterioro de margen porcentual), así como casos donde más allá de una brecha o superávit en volumen, el margen porcentual ha variado. Como ejemplo de un caso favorable, un proyecto de Consultoría buscaba rediseñar el proceso de ventas del cliente. Si bien Accenture facturaba por hora y las horas incurridas terminaron siendo un 30% menores a las presupuestadas originalmente, el proyecto fue eficiente en el manejo de los Costos no facturables (horas de Ejecutivos, PMO, etc.) y dicho ahorro impidió una erosión porcentual contra el ODE. Como caso opuesto, en un proyecto de BPO donde Accenture brindaba un servicio de call center, si bien la solución (como se denomina al modelo de pirámide de recursos planeada para un proyecto) estimaba 80 personas facturables, por dificultades para conseguir los perfiles adecuados sólo se contrataron 57. Esto generó una merma en el Revenue en comparación con el Pricing inicial. No obstante, dentro de la solución había también una pirámide llamada de Soporte, compuesta por recursos no facturables (*QA, Team Leaders*, etc.). En la espera de conseguir los 23 recursos faltantes, se mantuvo el equipo de soporte (10 personas de nivel y costo superiores) intacto. Esto se tradujo en una caída abrupta en el CCI %, ya que el Costo se redujo en una proporción menor al Ingreso.

Otro parámetro frecuente para comparar el margen real es el esperado para el *Service Group* (SG). Accenture esperará distintos rendimientos según el tipo de trabajo. Por sí mismo, el modelo de Costos aplicable a Consultoría reflejará un margen más alto que el de Outsourcing. Esto porque los gastos (viajes, per diem, etc.) si no son facturables se deducen del Revenue en Consultoría (no se consideran Costo). En cambio, en Outsourcing, sí afectan directamente al resultado (*Profit and Loss* [P&L]). En consecuencia, aunque el proyecto tenga el mismo margen monetario, porcentualmente el contrato de Outsourcing rendirá menos, ya que la masa de Ingresos que actúa como denominador será mayor. De igual modo, si los gastos fueran facturables en su totalidad, esta facturación no se computa como Revenue en Consultoría, pero sí en Outsourcing. De nuevo, el denominador es mayor en el segundo caso. Asimismo, retomando la idea inicial, la firma espera un retorno diferente por SG. Los proyectos de Management Consulting, donde se asignan recursos de elevada calificación, necesitan retornos del mismo modo elevados. El segmento de BPO, en cambio, donde Accenture compite en muchos casos por precio, admite márgenes menores. En líneas generales, los proyectos de Consultoría – además de las

particularidades de su modelo de costos – exigen tasas de retorno mayores ya que por naturaleza son proyectos de corta duración y con mayor probabilidad de ser terminados por anticipado por parte del cliente. Los contratos de Outsourcing representan compromisos a largo plazo que aseguran Revenue a la firma, pagándose el más bajo riesgo con tasas de ganancia más modestas.

A nivel cuenta, al inicio de cada año fiscal el Ejecutivo responsable de la misma (*Client Account Lead* [CAL]) negocia con el OG los objetivos de Ventas, Revenue y CCI del año entrante. Estos usualmente suponen crecimiento respecto del año anterior con una mejora marginal en CCI. Los objetivos componen el llamado Plan de la cuenta, que se define por trimestre y se desglosa por geografía y SG. De allí que la cuenta puede medir su rendimiento contra las expectativas de la firma expresadas en el Plan. A modo de breve ejemplo, si la cartera de Application Outsourcing (AO) recibió como meta anual Ingresos por USD 10 M a un CCI del 38 %, pero se proyectan 11 M a un margen de 36 %, CFM deberá elaborar junto con el Ejecutivo responsable un plan de acción para recuperar los 200 puntos básicos (bp) de erosión marginal, más allá del mayor volumen. El plan podría reflejar líneas de acción para reducir los USD 220 K de Costo que impiden arribar al 38 % deseado.

CFM – dada la complejidad de la tarea de lograr el crecimiento rentable que Accenture requiere de sus cuentas – puede hacer mucho en pos de la consecución de este objetivo. Propiamente, puede trabajar sobre la maximización o aceleración del Revenue, así como sobre la optimización del Costo. Abajo, algunos ejemplos:

Maximización / aceleración del Revenue

- Monitoreo en Consultoría de los gastos, para minimizar aquellos no facturables. Cuidar que el proyecto no reciba más gastos que los propios de su actividad. Reportar líneas de gastos más salientes, a fin de – mediante un enfoque Pareto – actuar sobre ellas.
- En los proyectos donde Accenture factura según una currícula a medida que los distintos hitos delineados en el contrato se van cumpliendo (*milestone-based*), CFM puede aconsejar acelerar el reconocimiento de Revenue al incluir en el contrato entregas (*deliverables*) más frecuentes.
- Evitar cláusulas de descuentos por pronto pago, y en cambio incluir intereses por mora.
- Revisar los contratos a firmarse desde un punto de vista financiero, en especial las cláusulas de pago. GAAP exige que para reconocer Revenue bajo un contrato firmado, la facturación proyectada sea fija o bien determinable, estando la cobranza razonablemente asegurable y habiéndose prestado el servicio. Si un contrato asume facturación variable (por hora hombre, por ejemplo), pero el precio por hora no está establecido en el contrato, el ingreso no es “determinable”, y por tanto el Revenue no puede reconocerse.
- En los contratos donde Accenture facturará en base al valor agregado al cliente según una métrica dada, si la firma no será responsable de la medición, CFM puede aconsejar que el contrato establezca un mínimo mensual a facturar – no reembolsable – mientras que el resto dependerá del valor agregado (*value-based deal*).

- En los contratos con ingresos contingentes (SLA's que de no alcanzarse accionarán un crédito al cliente, descuentos por volumen, etc.), CFM puede recomendar que la medición de la variable contingente sea mínimamente cada mes. De esa forma se evita diferir el Revenue por más tiempo hasta resolverse la contingencia.

Optimización del Costo

- Monitoreo de los Costos, para minimizar aquellos no facturables. Cuidar que el proyecto no reciba más costos que los propios de su actividad (horas de personas que ya no trabajan en el proyecto). Reportar líneas de más salientes, a fin de – mediante un enfoque Pareto – actuar sobre ellas.
- Evaluar el margen por recurso o rol, para ver quiénes están deteriorando la tasa de rentabilidad del proyecto, o bien quienes son necesarios para mantenerla elevada. Sugerir rediseñar la pirámide para reducir los Costos, traer subcontratados o recursos de países donde los costos operativos son menores a fin de lograr eficiencias. Recomendar redistribuir los costos de recursos caros a otros proyectos de la cuenta, aliviando a contratos con bajo rendimiento.
- Seguimiento de la facturación y la cobranza, para minimizar los cargos de capital internos sobre el balance mensual del Capital de Trabajo.
- Recomendar la reducción de la Contingencia incluida en las proyecciones, cuando es excesiva de acuerdo al nivel de riesgo del contrato.
- Exponer el ratio resultante de dividir el Payroll no facturable sobre el Payroll total, para entender si hay oportunidades de reducir este ratio.
- Trabajo conjunto con el área de Impuestos, para minimizar el costo impositivo a los proyectos.
- Procurar que las cláusulas de inflación y ajuste cambiario a reflejarse en los contratos cubran las expectativas internas de aumento del Costo. Monitorear continuamente estas variables, a fin de entender su impacto y cómo amortiguarlo (establecer ajustes por inflación fijos en países con bajos índices y atar el ajuste a índices reconocidos [CPI, Hewitt, Towers-Watson] en países de elevada inflación).

Cuadro I: Análisis de margen por recurso											
USD											
Recurso	Precio por hora	Costo por hora	Horas promedio por mes	Revenue	Payroll	Non-Payroll	Conting.	Cargos de capital	CCI	CCI %	ODE Target CI %
Jainish Singh	\$ 20	\$ 10	160	\$ 3,200	\$ 1,600	\$ 240	\$ 55	\$ 1	\$ 1,303	41%	38%
John Mackenzie		\$ 25	168	\$ -	\$ 4,200	\$ 630	\$ 145	\$ 4	\$ (4,979)	0%	38%
David Alba	\$ 27	\$ 15	80	\$ 2,160	\$ 1,200	\$ 180	\$ 41	\$ 1	\$ 738	34%	38%

CFM recomendaría reducir al mínimo la cargabilidad de J. Mackenzie en el proyecto, a la vez que evaluar el reemplazo de D. Alba o la renegociación de su precio por hora.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro II: Análisis de margen por rol												
USD												
						15%	3%	2.5%				
Rol	Precio por hora	Costo por hora	HC	Horas promedio por mes	Revenue	Payroll	Non-Payroll	Conting.	Cargos de capital	CCI	CCI %	ODE Target CI %
Agente - Tier I	\$ 20	\$ 10	20	160	\$ 64,000	\$ 32,000	\$ 4,800	\$ 1,104	\$ 28	\$ 26,068	41%	38%
Agente - Tier II	\$ 30	\$ 17	13	160	\$ 62,400	\$ 35,360	\$ 5,304	\$ 1,220	\$ 30	\$ 20,486	33%	38%
Team Leader		\$ 25	3	168	\$ -	\$ 12,600	\$ 1,890	\$ 435	\$ 11	\$ (14,936)	0%	38%
QA		\$ 15	2	80	\$ -	\$ 2,400	\$ 360	\$ 83	\$ 2	\$ (2,845)	0%	38%
Project Manager	\$ 55	\$ 30	1	80	\$ 4,400	\$ 2,400	\$ 360	\$ 83	\$ 2	\$ 1,555	35%	38%
Total			39		\$130,800	\$ 84,760	\$ 12,714	\$ 2,924	\$ 73	\$ 30,329	23%	38%

En este proyecto, claramente sólo los Agentes Tier I rinden en línea con el margen meta. CFM recomendaría reducir al máximo el Costo de los recursos no facturables, y buscar recursos Tier II que entreguen un margen no menor al 38%.

Fuente: Elaboración propia.

Hay una variedad de análisis de rentabilidad que CFM realiza para asesorar con un mayor nivel de certidumbre respecto de las oportunidades de mejorar el rendimiento de un proyecto, o la cuenta misma. Hablaremos aquí de los análisis de escenarios múltiples, el análisis de punto de equilibrio y el análisis de nivel de apalancamiento operativo.

En el **análisis de escenarios múltiples**, se permite que cambien distintas variables, pero estas pueden únicamente tomar una cantidad limitada de valores. Son frecuentes los casos donde CFM produce distintas versiones de un modelo financiero (*Pricing*) o bien un presupuesto financiero (*Forecast*), jugando con la alteración de variables clave. Estas pueden ser:

- Cantidad de recursos facturables
- Cantidad de recursos no facturables
- Precio
- Costo por hora de los recursos
- Costos *non-Payroll*
- Nivel de contingencia presupuestada
- Términos de facturación y cobranza

Los siguientes cuadro ejemplifican un análisis de escenarios en base a varias de las variables fundamentales arriba listadas.

Cuadro III: Análisis de escenarios múltiples - variación de precio								
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$4,049
		CCI	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$1,551
		CCI %	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$385 10%	Revenue	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$6,160
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 77
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$ 811	\$4,056
		CCI	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$ 421	\$2,104
		CCI %	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$420 20%	Revenue	\$1,344	\$1,344	\$1,344	\$1,344	\$1,344	\$6,720
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 17	\$ 84
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 813	\$ 813	\$ 813	\$ 813	\$ 813	\$4,063
		CCI	\$ 531	\$ 531	\$ 531	\$ 531	\$ 531	\$2,657
		CCI %	40%	40%	40%	40%	40%	40%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro IV: Análisis de escenarios múltiples - variación de recursos facturables								
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$4,049
		CCI	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$1,551
		CCI %	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$1,232	\$6,160
Recursos facturables	22 10%	Payroll facturable	\$ 704	\$ 704	\$ 704	\$ 704	\$ 704	\$3,520
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 41
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 126
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 77
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 878	\$ 878	\$ 878	\$ 878	\$ 878	\$4,389
		CCI	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$ 354	\$1,771
		CCI %	29%	29%	29%	29%	29%	29%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,478	\$1,478	\$1,478	\$1,478	\$1,478	\$7,392
Recursos facturables	26 20%	Payroll facturable	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$ 845	\$4,224
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 48
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 29	\$ 147
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 18	\$ 92
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$1,027	\$1,027	\$1,027	\$1,027	\$1,027	\$5,137
		CCI	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$2,255
		CCI %	31%	31%	31%	31%	31%	31%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro V: Análisis de escenarios múltiples - recursos no facturables								
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$4,049
		CCI	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$1,551
		CCI %	28%	28%	28%	28%	28%	28%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	6 10%	Payroll no facturable	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 138	\$ 688
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 39
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 118
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 823	\$ 823	\$ 823	\$ 823	\$ 823	\$4,114
		CCI	\$ 297	\$ 297	\$ 297	\$ 297	\$ 297	\$1,486
		CCI %	27%	27%	27%	27%	27%	27%
Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	7 20%	Payroll no facturable	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 165	\$ 825
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 40
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 24	\$ 122
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 851	\$ 851	\$ 851	\$ 851	\$ 851	\$4,257
		CCI	\$ 269	\$ 269	\$ 269	\$ 269	\$ 269	\$1,343
		CCI %	24%	24%	24%	24%	24%	24%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro VI: Análisis de escenarios múltiples - Contingencia

Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 23	\$ 116
Contingencia	3%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$ 810	\$4,049
		CCI	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$ 310	\$1,551
		CCI %	28%	28%	28%	28%	28%	28%

Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 25	\$ 127
Contingencia	3% 10%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 812	\$ 812	\$ 812	\$ 812	\$ 812	\$4,061
		CCI	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$ 308	\$1,539
		CCI %	27%	27%	27%	27%	27%	27%

Variables		USD 000's	M1	M2	M3	M4	M5	Total
Precio por hora	\$350	Revenue	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$1,120	\$5,600
Recursos facturables	20	Payroll facturable	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$ 640	\$3,200
Recursos no facturables	5	Payroll no facturable	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 125	\$ 625
Costo por hora (rec. facturables)	\$200	Non-Payroll	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Non-Payroll (% sobre Payroll)	1%	Contingencia	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 28	\$ 139
Contingencia	4% 20%	Cargos de Capital	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 14	\$ 70
Meses de Capital de trabajo	1	Costo total	\$ 814	\$ 814	\$ 814	\$ 814	\$ 814	\$4,072
		CCI	\$ 306	\$ 306	\$ 306	\$ 306	\$ 306	\$1,528
		CCI %	27%	27%	27%	27%	27%	27%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ve en el Cuadro VII, el análisis de escenarios revela que el margen es más sensible a una variación en el precio que a cualquier otra variable. Esto es lógico, ya que un aumento porcentual en las tarifas sin consecuencia en el Costo aumentará el margen en la misma cuantía. Es menester aclarar que este no es un análisis de sensibilidad propiamente dicho, ya que en el tal las variables pueden tomar un número ilimitado de valores, no restringido.

Cuadro VII: Sensibilidad del margen				
Variable	Variación en CCI % por variación del 10%		Variación en CCI % por variación del 20%	
Precio	↑	6.5%	↑	11.8%
Recursos facturables	↑	1.1%	↑	2.8%
Recursos no facturables	↓	-1.2%	↓	-3.7%
Contingencia	↓	-0.2%	↓	-0.4%

Fuente: Elaboración propia.

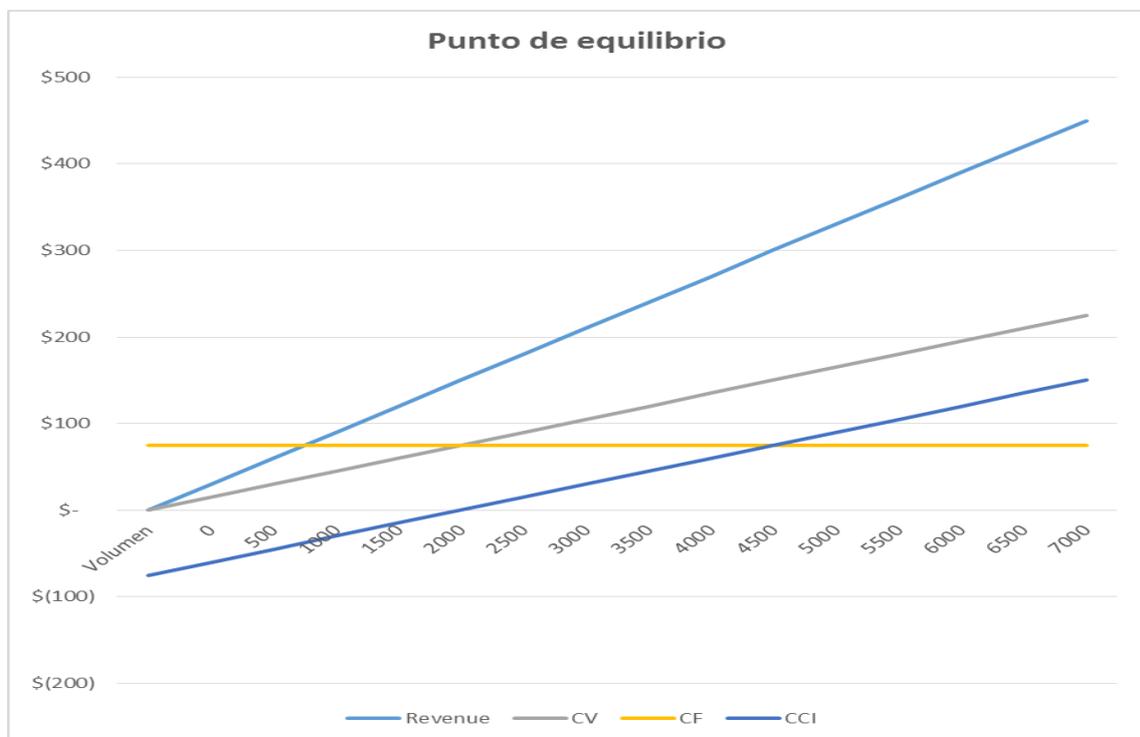
Por su parte, el **análisis de punto de equilibrio (contable)**, entendido como el volumen de ventas necesario para que la utilidad neta sea nula) reviste diferentes complejidades según la naturaleza del proyecto. Por ejemplo, los proyectos cuya facturación es fija por recurso por mes (tarifa fija mensual [*FTE rates*]) no tienen un único costo variable unitario, sino que dependerá de la composición de la pirámide. Del mismo modo, los costos fijos son pocos (habrá de todas formas un Gerente de Proyecto), mientras que las líneas de *non-Payroll* se vuelven semifijas (hay gastos como los de tecnología que son fijos en un determinado rango de cantidad de recursos). Sin embargo, el ejemplo provisto en el cuadro y gráfico a continuación se refiere a proyectos muy estandarizados donde Accenture ha calculado un costo por transacción y en los que se factura al cliente según el volumen de las mismas (servicio de call center, por ejemplo, donde las llamadas atendidas serían las unidades). Sobrepasadas las 2.500 transacciones, se empieza a obtener ganancia.

Cuadro VIII: Punto de equilibrio

<u>Volumen</u>	<u>Revenue</u>	<u>CV</u>	<u>CF</u>	<u>CCI</u>
0	\$ -	\$ -	\$ 75	\$ (75)
500	\$ 30	\$ 15	\$ 75	\$ (60)
1000	\$ 60	\$ 30	\$ 75	\$ (45)
1500	\$ 90	\$ 45	\$ 75	\$ (30)
2000	\$ 120	\$ 60	\$ 75	\$ (15)
2500	\$ 150	\$ 75	\$ 75	\$ -
3000	\$ 180	\$ 90	\$ 75	\$ 15
3500	\$ 210	\$ 105	\$ 75	\$ 30
4000	\$ 240	\$ 120	\$ 75	\$ 45
4500	\$ 270	\$ 135	\$ 75	\$ 60
5000	\$ 300	\$ 150	\$ 75	\$ 75
5500	\$ 330	\$ 165	\$ 75	\$ 90
6000	\$ 360	\$ 180	\$ 75	\$ 105
6500	\$ 390	\$ 195	\$ 75	\$ 120
7000	\$ 420	\$ 210	\$ 75	\$ 135
7500	\$ 450	\$ 225	\$ 75	\$ 150

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico III: Punto de equilibrio contable



Fuente: Elaboración propia

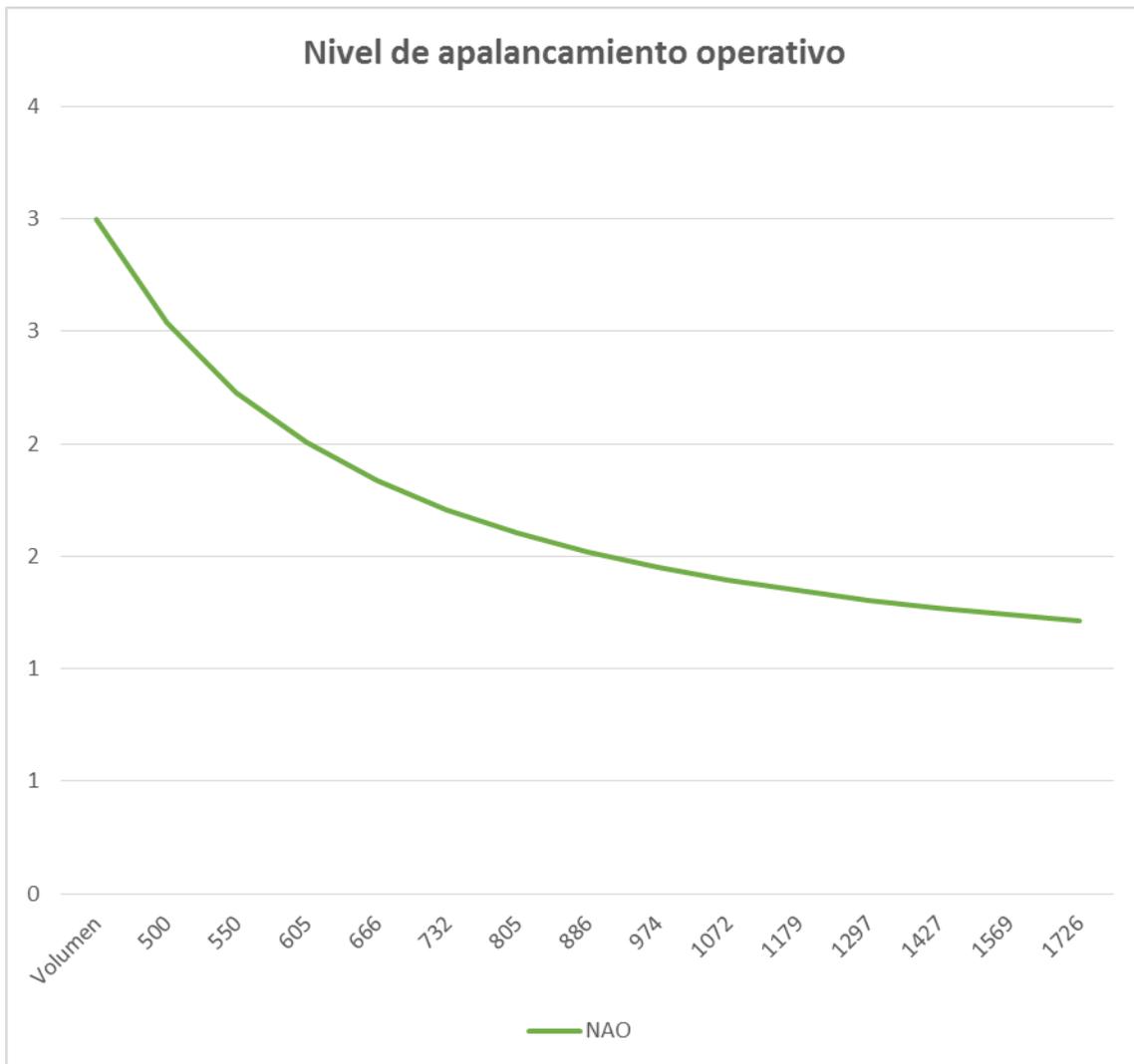
Por su parte, CFM puede también evaluar el **nivel de apalancamiento operativo (NAO)** a cada nivel de producción. Ross, Westerfield y Jordan (5.28) lo definen como el nivel de compromiso de un proyecto debido al nivel de costos fijos. Los costos fijos actúan como una palanca al provocar un cambio material en margen ante una variación pequeña de las unidades producidas. Cuanto mayor el apalancamiento, mayor riesgo de pronóstico habrá, ya que las desviaciones en el volumen traerían sustanciales variaciones en la utilidad. El NAO – tal como se observa en el cuadro y gráfico subsiguientes – disminuye a medida que el nivel de producción aumenta, ya que su peso se hace cada vez más pequeño (hay un menor compromiso del proyecto respecto de sus costos fijo). CFM recomendará los niveles de producción que minimicen el NAO, especialmente en proyectos cuya presupuestación reviste un elevado grado de incertidumbre.

Cuadro IX: NAO

<u>Volumen</u>	<u>Revenue</u>	<u>CV</u>	<u>CF</u>	<u>CCI</u>	<u>NAO</u>
500	\$ 30	\$ 15	\$ 10	\$ 5	3
550	\$ 33	\$ 17	\$ 10	\$ 7	3
605	\$ 36	\$ 18	\$ 10	\$ 8	2
666	\$ 40	\$ 20	\$ 10	\$ 10	2
732	\$ 44	\$ 22	\$ 10	\$ 12	2
805	\$ 48	\$ 24	\$ 10	\$ 14	2
886	\$ 53	\$ 27	\$ 10	\$ 17	2
974	\$ 58	\$ 29	\$ 10	\$ 19	2
1072	\$ 64	\$ 32	\$ 10	\$ 22	1
1179	\$ 71	\$ 35	\$ 10	\$ 25	1
1297	\$ 78	\$ 39	\$ 10	\$ 29	1
1427	\$ 86	\$ 43	\$ 10	\$ 33	1
1569	\$ 94	\$ 47	\$ 10	\$ 37	1
1726	\$ 104	\$ 52	\$ 10	\$ 42	1
1899	\$ 114	\$ 57	\$ 10	\$ 47	1

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico IV: NAO



Fuente: Elaboración propia

3.6. Optimización del capital de trabajo neto

El capital de trabajo se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes o de corto plazo. Estos son mayormente Inventarios, Disponibilidades o Inversiones a corto plazo. El capital de trabajo neto se obtiene sustrayendo el pasivo circulante al activo corriente. El pasivo corriente surge de las obligaciones a corto plazo (pagarés a cancelar, deudas con proveedores). Tal como se verá en futuras secciones de este trabajo, es vital para el administrador financiero el manejo efectivo del capital de trabajo (5.29).

En la Contabilidad de Gestión que maneja CFM, el capital de trabajo (*Working Capital [WC]*) tiene una connotación similar, y considera que en los proyectos de Accenture el recurso principal es el humano. Por tanto, el Inventario

resultará del trabajo que se ha entregado (Revenue reconocido), más no se ha facturado aún. Las Cuentas a Cobrar completan la ecuación de WC, que puede escribirse como Inventario + Cuentas a Cobrar. Al fin de la vida del proyecto, el balance del capital de trabajo ha de igualarse a cero, ya que el Revenue habrá sido facturado – o ajustado apropiadamente a la facturación real – y se habrá cobrado toda factura emitida. Es de notar que los impuestos no afectan el cálculo del Inventario, ya que los ingresos son reconocidos sin aquellos, pero sí son considerados en el cálculo de las Cuentas a Cobrar, por pagarse las facturas con el impuesto correspondiente.

Ahora bien, como es sabido, el capital – a corto o largo plazo - tiene un costo. Para la firma, este costo dependerá de su estructura de capital. Respecto del capital accionario, su costo – considerando acciones comunes puede estimarse como $D_1 / P_0 + g$. Siendo D_1 el dividendo a pagar en el próximo período; P_0 , el precio por acción; y g , la tasa de crecimiento constante de los dividendos. Según el enfoque CAPM, que establece la línea de mercado de un activo financiero, el costo de capital (o rendimiento requerido por los accionistas) es igual a $R_f + \beta_E \times E(R_M - R_f)$. Aquí R_f es la tasa libre de riesgo; $E(R_M - R_f)$ es la prima por el riesgo del mercado; y el riesgo sistemático del activo en relación con la media es el coeficiente β_E .

Por su parte, el costo de deuda es el rendimiento que requieren los acreedores de la empresa para realizar préstamos nuevos. Se podría, en principio, determinar la beta de la deuda de la empresa y utilizar CAPM para determinar el rendimiento requerido. Sin embargo, el costo de deuda puede observarse claramente en la tasa de interés que paga la empresa por los préstamos que toma. Aquí es importante notar que la tasa del cupón (nominal) de la deuda en circulación de la empresa en este caso es irrelevante, ya que sólo indica el rendimiento requerido cuando fueron emitidos los bonos. Hay que observar el costo de deuda en el mercado actual.

Sabiendo que las empresas suelen financiar sus activos con capital propio y deuda en una determinada proporción (y por tanto el valor de la firma es igual al *equity* más la deuda), así arribamos al concepto del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC). Este se define como $(E/V) \times R_E + (D/V) \times R_D \times (1 - T_c)$. Esta fórmula simplemente pondera los rendimientos requeridos por inversores (R_E) y acreedores (R_D) por el peso de cada fuente de capital en el valor (V) de la firma. El término de la deuda muestra el efecto favorable por ser los intereses deducibles de impuestos (no así los dividendos). El WACC es el rendimiento global que debe obtener la empresa de sus activos para mantener el valor de sus acciones. Del mismo modo, es el rendimiento requerido a cualquier inversión de la empresa que tenga el mismo nivel de riesgo que sus operaciones actuales. Por lo dicho, si se estuviera estudiando expandir las operaciones actuales, esta sería la tasa de descuento que se usaría para calcular el valor actual neto (VAN o NPV) de la inversión (5.30).

Accenture estima su WACC en un 15% anual. Dentro de la Contabilidad de Gestión, CFM recibe como un dato fijo la estimación del costo de capital como 1,25 % mensual. A fin de incentivar que los Ejecutivos de las cuentas contraten términos favorables al *cash flow* (flujo de fondos) de la empresa al redactarse los contratos, los proyectos incluyen dentro del Costo un interés interno del 1,25 % sobre el balance final del WC del mes anterior. En un caso típico, donde Accenture presta servicio un mes, factura al siguiente y cobra a 30 días, los *Capital charges* serán computables como 2.5 % del Revenue. Los Ejecutivos de las cuentas verán con buenos ojos el negociar

facturación o cobranza adelantadas para que este ratio se reduzca y no se pierdan dichos puntos de margen.

En los siguientes cuadros, se esquematizan los casos más usuales de Capital de trabajo, en función de distintos términos de facturación y cobranza. Asumiendo un proyecto de seis meses de duración, el beneficio interno por la optimización del Capital de trabajo o penalización por aumentar la inversión en el mismo, dependerá de lo acordado en el contrato respecto a la facturación y el pago de los servicios. El caso más favorable sería una facturación adelantada en base a estimados (luego ajustada en base al esfuerzo real) o un monto fijo, pudiendo la cobranza incluso anticiparse a la facturación (poco frecuente). Aquí hay créditos de capital en vez de cargos. En el extremo opuesto se encuentra un proyecto donde se ha pactado una facturación tardía y hay términos de pago superiores a los 30 días. Finalmente, un gráfico de barra comparará los costos de capital de cada caso.

Cuadro X: Prebilling y cobranza adelantada										
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Total
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$(500)	\$(400)	\$(300)	\$(200)	\$(100)	\$ -	\$ -	
	Revenue	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100			\$ 600
	Facturación	\$ 600								\$ 600
	Balance final	\$(500)	\$(400)	\$(300)	\$(200)	\$(100)	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Facturación	\$ 630	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 630
	Cobranza	\$ 630	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 630
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$(500)	\$(400)	\$(300)	\$(200)	\$(100)	\$ -	\$ -	
	Balance final	\$(500)	\$(400)	\$(300)	\$(200)	\$(100)	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ (6)	\$ (5)	\$ (4)	\$ (3)	\$ (1)	\$ -	\$ -	\$ (19)
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		3%								

Fuente: Elaboración propia

En este ejemplo, el proyecto tiene una duración de seis meses y se asume un ingreso constante de USD 100 K por mes. Gracias a que el contrato permite facturar todo por adelantado y cobrar en el mismo mes, el proyecto goza de créditos de Capital ya que su Inventario es consistentemente negativo (favorable). La consecuencia en el margen es de 3 puntos porcentuales añadidos simplemente por negociar términos favorables de facturación y cobranza.

Cuadro XI: Facturación y cobranza corriente										
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Total
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Revenue	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100			\$ 600
	Facturación	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100			\$ 600
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Facturación	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ -	\$ -	\$ 630
	Cobranza	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ -	\$ -	\$ 630
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		0%								

Fuente: Elaboración propia

Aquí el impacto de los cargos de capital es nulo, al ser cero el WC cada mes, gracias a que se factura a principio de mes y se cobra puntualmente a 30 días o menos.

Cuadro XII: Facturación y cobranza vencida										
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Total
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ -	
	Revenue	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100			\$ 600
	Facturación	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ -	\$ 600
	Balance final	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	
	Facturación	\$ -	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ -	\$ 630
	Cobranza	\$ -	\$ -	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 630
	Balance final	\$ -	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ 105	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 105	
	Balance final	\$ 100	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 205	\$ 105	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ 1	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 1	\$ 15
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		-3%								

Fuente: Elaboración propia

Este último caso es el más frecuente, donde se ven dos meses de Capital charges. De allí que – con 5% de impuesto - el costo derivado de la inversión en activo corriente neto es para el proyecto igual a 256 bp de CCI [1,25 % + 1,25 % x (1 + 5 %)]: es decir, 1,25 % por el mes de Inventario y el remanente por el mes de *Receivables* con el efecto impositivo.

Cuadro XIII: Facturación al final del proyecto y cobranza a 60 días										
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Total
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$ -	\$ -	
	Revenue	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100			\$ 600
	Facturación						\$ 600			\$ 600
	Balance final	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$ -	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 630	\$ 630	
	Facturación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 630	\$ -	\$ -	\$ 630
	Cobranza								\$ 630	\$ 630
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 630	\$ 630	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$ 630	\$ 630	
	Balance final	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500	\$ 630	\$ 630	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ 1	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 6	\$ 8	\$ 8	\$ 35
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		-6%								

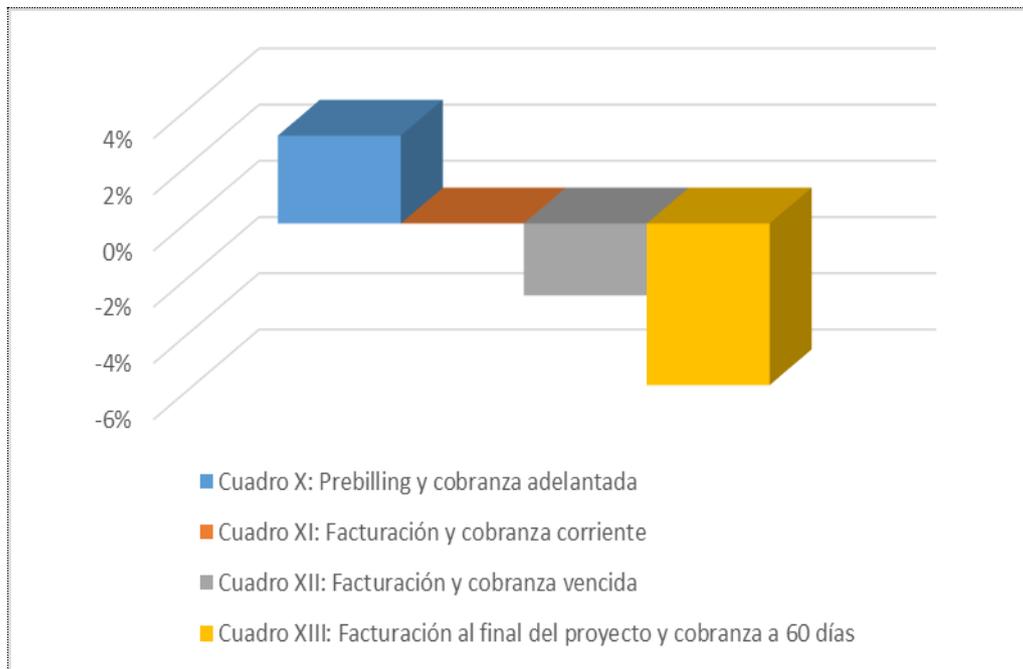
Fuente: Elaboración propia

Este es, de los vistos, el ejemplo más desfavorable. Los cargos de capital ascienden a 6 puntos de margen por demorarse la facturación hasta el final del proyecto y haber acordado términos no estándares de pago, por encima de los 30 días.

Cuadro XIV: Comparación del impacto en margen	
Casos	Impacto
Cuadro X: Prebilling y cobranza adelantada	3%
Cuadro XI: Facturación y cobranza corriente	0%
Cuadro XII: Facturación y cobranza vencida	-3%
Cuadro XIII: Facturación al final del proyecto y cobranza a 60 días	-6%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico V: Comparación de impacto del costo de capital



Fuente: Elaboración propia

CFM recomendará los términos de facturación y pago que beneficien el margen y alivien la presión sobre las partidas más sensibles del Costo. Expone su impacto y analiza diversas opciones, tomando en cuenta no sólo las prioridades financieras, sino las comerciales (un contrato puede incluir concesiones al cliente en este aspecto, pero ser más que compensado por el beneficio futuro que promete – ejemplo: un proyecto en un área del cliente donde no se ha incursionado hasta ahora, pero que se ve con gran potencial de crecimiento). Veremos con mayor detalle cómo CFM actúa sobre el Inventario y las Cuentas a Cobrar en las siguientes dos secciones.

3.7. Minimización del ciclo de efectivo y el ciclo operativo.

Al comenzar esta nueva sección, es importante recordar que los activos circulantes son aquellos realizables en el transcurso de un año. Sus partidas más importantes son el efectivo, inversiones a corto plazo en instrumentos financieros, cuentas por cobrar e inventarios. Por su parte, líneas como cuentas por pagar, gastos

por pagar y documentos a pagar, se cuentan entre el pasivo corriente. El balance de ambos es el capital de trabajo neto.

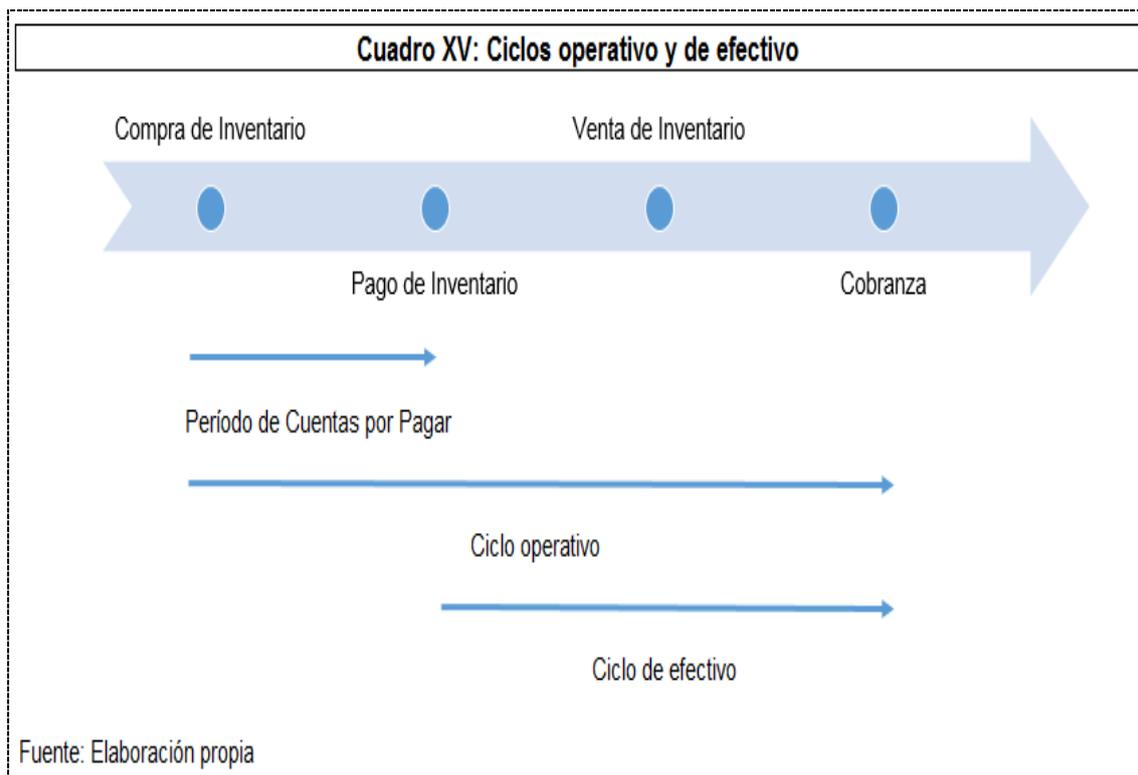
Las actividades que incrementan el efectivo se denominan fuentes u orígenes de efectivo. Estas pueden ser aumentar la deuda a largo plazo (obtener préstamos, incrementar el capital contable (vender acciones), aumentar el pasivo circulante, disminuir el activo circulante (excepto la caja), reducir los activos fijos (venta de inmuebles). En contraposición, las actividades que reducen el efectivo (usos o aplicaciones del mismo) son la disminución de la deuda a largo plazo, la reducción del capital contable (recompra de acciones), disminuir el pasivo circulante (liquidación de un préstamo a 60 días), aumentar el activo circulante (con la excepción del efectivo), o acrecentar el activo fijo (compra de propiedades).

Las necesidades de financiamiento de la empresa en el corto plazo se ven determinadas por el ciclo operativo y el ciclo de efectivo. El primero es la suma del período de inventarios (tiempo necesario para adquirir y vender la mercadería) y el de cuentas por cobrar (tiempo entre la venta de la mercadería y la cobranza). A medida que se avanza por este ciclo, el activo se va acercando a la liquidez. Es claro – como veremos luego – que el concepto de *Working Capital* de Accenture tan familiar para CFM está estrechamente relacionado con el ciclo operativo.

A su vez, el ciclo de efectivo se define como el ciclo operativo menos el período de cuentas a pagar (plazo entre la recepción del inventario y su pago). Cuanto más tarde la empresa en vender sus inventarios y cobrar por ello, y menos flexibles sean los términos de pago a proveedores y acreedores, mayor será la necesidad de financiamiento durante el ciclo de efectivo. El ciclo de efectivo es un elemento clave en la rentabilidad de la firma. Cuanto menor sea este, mayor será la rotación de activos al ser menor el activo circulante. El ROA – uno de los indicadores clásicos de rentabilidad – aumentará, asumiendo que todas las otras variables permanecen constantes.

El administrador financiero podrá adoptar una de dos políticas respecto al activo corriente. La política flexible incluye acciones como mantener grandes saldos de efectivo e inversiones a corto plazo en instrumentos financieros negociables, realizar cuantiosas inversiones en inventarios o conceder condiciones de crédito flexibles. La política restrictiva incluye acciones exactamente opuestas a las anteriores. La política a seleccionar deberá considerar la situación presente de la organización, y será aquella tendiente a lograr el balance adecuado entre los costos por mantener activos circulantes, y los costes de su faltante. Los primeros son costos de oportunidad, ya que la tasa de rentabilidad del activo corriente suele ser menor a la que la empresa persigue en forma global. Los costos por faltante de activo corriente pueden ser de reorden (costos por colocar un pedido con más efectivo o bien mayores inventarios) o relacionados con la falta de reservas mínimas de seguridad - derivados de ventas perdidas o de la interrupción de la producción – (5.31).

El siguiente cuadro muestra la relación entre el ciclo operativo y el de efectivo sobre una línea de tiempo.



En pos de acelerar los ciclos de efectivo y operativo, CFM se encarga de asegurar una facturación en tiempo y forma. Esta no siempre es una tarea sencilla, debido al elevado volumen de proyectos que integran una cuenta. Dentro de una cuenta, la variedad de términos de facturación puede ser ciertamente heterogénea. Es cierto también que el cliente probablemente eche mano a cualquier argumento disponible para retrasar la facturación, sabiendo que esta fija una fecha de pago. De ese modo, las revisiones de horas hombre y gastos, o bien del trabajo entregado (*deliverable*), pueden ser largas y minuciosas por parte del cliente. Del mismo modo, los procesos administrativos de aprobación y emisión de las órdenes de compra – siendo que el referenciar un número de orden suele ser requisito para que la factura sea aceptada – usualmente son lentos y susceptibles a dilaciones.

CFM debe proponer soluciones que permitan una facturación rápida. Si una fracción menor de los cargos está bajo escrutinio del cliente, puede fragmentarse la facturación a fin de anticipar su mayor parte. Si un miembro del Client Team está encargado de negociar con el cliente, CFM hará seguimiento de esa negociación, para evitar que la facturación quede rezagada en la lista siempre extensa de prioridades. CFM llevará control de los saldos de las órdenes de compra, para evitar rechazos expost, por haberse agotado los fondos. CFM consolidará el status de la facturación de la cuenta, elevando riesgos en forma proactiva, o bien señalando post-mortem la cantidad de Revenue aún no facturado, así como el impacto en cargos de capital por esta tardanza. Un ejemplo de Billing tracker aparece a continuación.

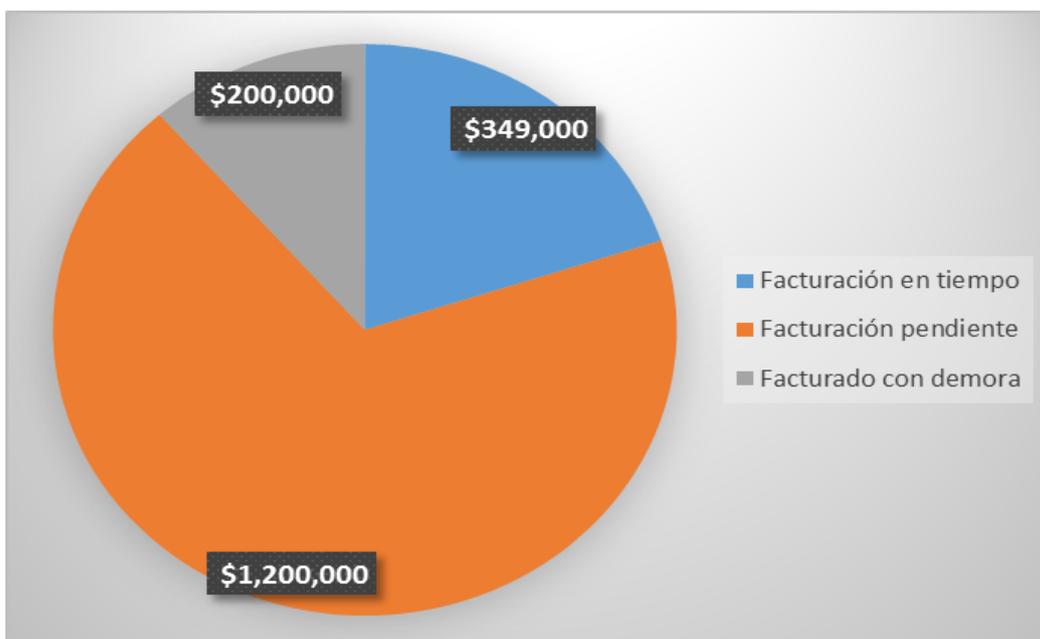
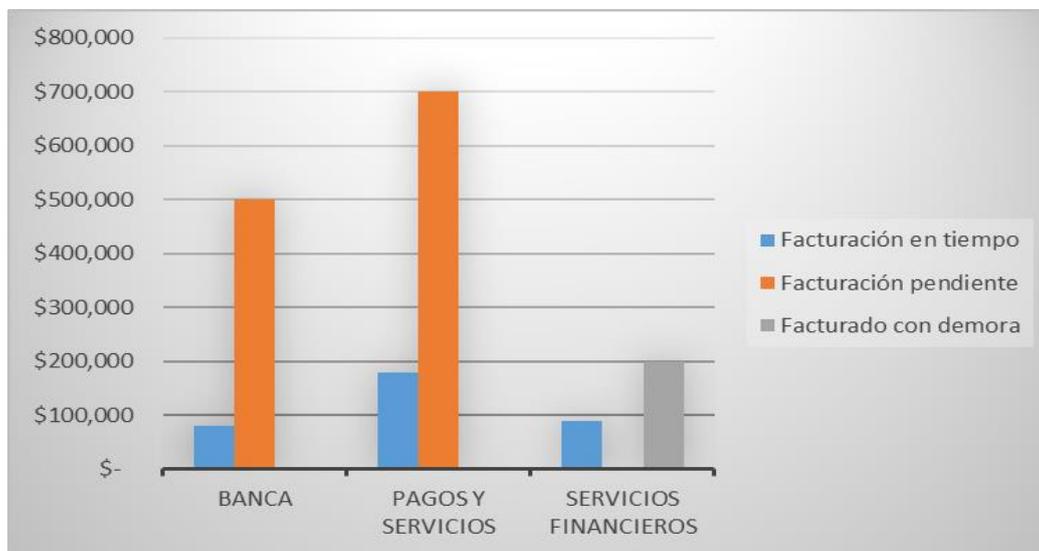
Cuadro XVI: Status de facturación

Portfolio	Proyecto	Project Manager	Fecha de facturación según contrato	Fecha de facturación real	Fecha de facturación estimada	Categoría	Monto	Razón de la demora	Acción	Fecha estimada de resolución
Servicios financieros	Implementación de SAP	Jorge Cazón	10-Mar	11-Mar	N/A	Facturado con demora	\$ 200,000	La orden de compra se aprobó el 11/3.	N/A	N/A
Banca	Transformación de Infraestructura	Gabriela Rey	10-Mar	9-Mar	N/A	Facturación en tiempo	\$ 30,000	N/A	N/A	N/A
Pagos y servicios	Rediseño de Ventas	Jorge Cazón	10-Mar		13-Mar	Facturación pendiente	\$ 700,000	El cliente ha disputado el pago de horas extra.	CFM propuso facturar las horas regulares, hasta resolverse la disputa.	17-Mar
Banca	R3	Juan Burgos	10-Mar		15-Mar	Facturación pendiente	\$ 500,000	Revisión de los cargos en progreso.	CFM está haciendo seguimiento del tema con Juan Burgos.	19-Mar
Pagos y servicios	Pago electrónico	Reinaldo Rueda	10-Mar	10-Mar	N/A	Facturación en tiempo	\$ 180,000	N/A	N/A	N/A
Banca	Cloud	Jorge Cazón	10-Mar	8-Mar	N/A	Facturación en tiempo	\$ 10,000	N/A	N/A	N/A
Banca	Checkout Compliance	Juan Burgos	10-Mar	6-Mar	N/A	Facturación en tiempo	\$ 40,000	N/A	N/A	N/A
Servicios financieros	Tapeto-Disk Conversion	Reinaldo Rueda	10-Mar	10-Mar	N/A	Facturación en tiempo	\$ 89,000	N/A	N/A	N/A

Categoría	Facturación en tiempo	Facturación pendiente	Facturado con demora	Total
Banca	\$ 80,000	\$ 500,000		\$ 580,000
Pagos y servicios	\$ 180,000	\$ 700,000		\$ 880,000
Servicios financieros	\$ 89,000		\$ 200,000	\$ 289,000
Total	\$ 349,000	\$ 1,200,000	\$ 200,000	\$ 1,749,000

Fuente: Elaboración propia.

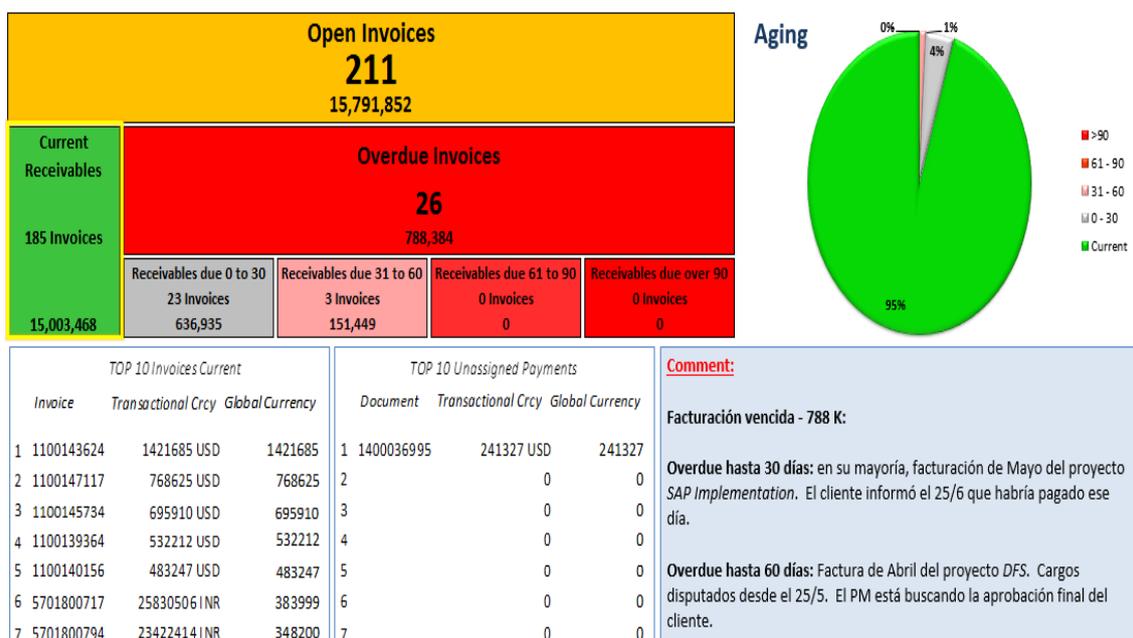
Gráfico VI: Status de facturación



Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, CFM realiza el seguimiento de las cuentas a cobrar, procurando alertar riesgos y minimizar los montos de mayor antigüedad. Si no fuera posible la cobranza corriente, se procura detectar cualquier potencial demora (ejemplo: disputa probable de cargos) a tiempo, a fin de tomar las medidas correctivas necesarias. En Accenture, si bien hay un equipo que da soporte de Cobranzas, es el Client Team quien vela por que los pagos lleguen a tiempo. En las cuentas de mayor tamaño, la multiplicidad de actores conspira contra el tener un status claro de las cuentas a cobrar, y allí es donde CFM aporta valor consolidando dicho estado. Un ejemplo de este reporte de cuentas a cobrar puede verse a continuación.

Cuadro XVII: estado de Cuentas a Cobrar



Fuente: Elaboración propia.

Puede rápidamente verse cómo el reporte desglosa las cuentas a cobrar según su antigüedad, ordena los ítems según su materialidad y reporta pagos recibidos pero todavía no aplicados. Los comentarios – a la derecha – componen un resumen ejecutivo que permiten a los líderes de la cuenta entender en forma inmediata el estado del A/R, su nivel de riesgo y las acciones que se están tomando para normalizar la situación.

En Accenture el concepto de ciclo operativo se refleja en la métrica DSO (*Days Services Outstanding*), en cuya reducción consiste una de las principales metas de CFM.

$DSO = (\text{Balance de capital de trabajo} / (\text{Revenue del mes corriente} + \text{Revenue del mes anterior})) \times 60$

Accenture tiene como meta un DSO no mayor a 30 días. Cuando la facturación es contractualmente vencida, se apunta a un plazo que no exceda los dos meses. La matemática es simple. Tal como hemos visto antes, si se factura a mes vencido y se cobra 30 días más tarde, e idealmente se reconociera Revenue por un monto idéntico al posteriormente facturado, el balance de capital de trabajo correspondería lo reconocido como Revenue en los últimos dos meses. Al multiplicarse por 60, se obtienen 60 días. Cualquier imperfección o dilación en el ciclo operativo afecta el DSO. Si hay cobranza de elevado *aging*, esto alimentará el numerador, aumentando el DSO. A su vez, si el contrato factura a mes corriente, idealmente el DSO se contraería a un mes. A continuación se listan una serie de acciones que típicamente realiza CFM para mantener a raya el DSO:

- **En la etapa de contratación:**

- ✓ Recomendar la negociación de términos de pago no superiores a un mes.
- ✓ Recomendar la negociación de facturación adelantada.
- ✓ Recomendar la inclusión de penalidades en caso de demoras en la cobranza.
- ✓ Recomendar una periodicidad frecuente en la facturación.

- **En la etapa de facturación:**

- ✓ Asegurar la correcta facturación según los términos del contrato.
- ✓ Llevar un control interno de la facturación a emitir en el mes, para evitar omisiones.
- ✓ Consolidar el estado de la facturación, alertando sobre riesgos e informando acciones en progreso.
- ✓ Llevar un control del balance de las órdenes de compra.
- ✓ Conocer el proceso de escalamiento en caso de disputas.

- **En la etapa de cobranza:**

- ✓ Trabajar conjuntamente con el equipo de Cobranzas a fin de asegurar el pago en tiempo, así como la provisión de comprobantes de pago para evitar pagos sin aplicar.
- ✓ Consolidar el estado de Cuentas a Cobrar, alertando sobre riesgos e informando acciones en progreso.
- ✓ Trabajar con el equipo de Aplicación de Pagos para asegurar aplicaciones a tiempo.

3.8. Política óptima de inventario

En su mayoría, las empresas requieren mantener inventarios de materias primas, de trabajo en proceso o de artículos terminados que esperan su venta y envío (5.32). Esto supone una sustancial inversión en almacenamiento. Los llamados costos de mantener activos circulantes son aquellos ligados al almacenamiento y seguimiento, seguros e impuestos, pérdidas por obsolescencia, deterioro o robo, o bien el costo de oportunidad del capital por la inmovilización. En el extremo opuesto, están los costos por faltante de activos circulantes; a saber, costos de resurtir o reordenar, y los asociados a mantener reservas mínimas de seguridad (5.33).

En la Contabilidad de Gestión que maneja CFM, el concepto de Inventario – considerando que Accenture brinda servicios profesionales – se relaciona con el trabajo entregado al cliente pero aún no facturado. Matemáticamente, es igual al saldo de la diferencia entre el Revenue reconocido y lo efectivamente facturando, lo cual dependerá mayormente de los términos de facturación que dicte el contrato.

El Inventario más favorable es entonces el más negativo, ya que un saldo inferior a cero colaborará a mitigar los cargos de capital por la cobranza vencida. Los proyectos con facturación variable podrían incluir una facturación por adelantado basada en estimados. Siendo que el Revenue es reconocido por el trabajo a entregarse cada mes, esto asegura que el saldo sea decrecientemente negativo mes a mes, Aquí podría haber ajustes en la facturación por el esfuerzo efectivamente incurrido, pero el caso ideal es el de un proyecto de facturación fija donde se hace un *prebilling* (facturación adelantada).

En la etapa de *shaping* (gestación) del contrato, CFM recomendará facturar tan anticipada y frecuentemente como se pueda. Si el contrato estableciera, por caso, facturación trimestral vencida pero el Revenue debiera reconocerse mensualmente, esto deterioraría el margen por acumularse los cargos de capital. Ahora bien, en la etapa de ejecución del proyecto, CFM buscará – como se describió en el apartado anterior – no demorar la facturación. Asimismo, reconocer Revenue en forma precisa, para evitar recargar innecesariamente el saldo de Inventario y realizar ajustes materiales en el Revenue mes a mes. Por ejemplo, si un proyecto cuenta con 100 personas cuyo trabajo es facturable por hora, y se proyecta para ellos un volumen de facturación de USD 500.000, siendo que los últimos meses – para la misma plantilla – se ha venido facturando \$ 400.000, CFM entenderá que hay una sobrestimación del Revenue futuro, y trabajará con el Client Team para corregir el Forecast, a fin de reconocer sobre un estimado preciso. Otro caso, por oposición, podría ser un proyecto donde el cliente reembolsa a Accenture por los gastos de transporte, alojamiento y comida en los que incurre el equipo que presta el servicio. Siendo estos gastos variables, si en los últimos meses se ha facturado un promedio de USD 90.000 mensuales, y el Forecast incluye sólo \$ 30.000, CFM notará en esto una potencial subestimación del Revenue, y confirmará si puede modificar la proyección. Los beneficios en términos de ahorro de Capital Charges se muestran en la siguiente tabla.

Cuadro XVIII: reconocimiento de Revenue y Capital Charges										
		<u>M1</u>	<u>M2</u>	<u>M3</u>	<u>M4</u>	<u>M5</u>	<u>M6</u>	<u>M7</u>	<u>M8</u>	<u>Total</u>
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 150	\$ 160	\$ 175	\$ 215	\$ 217	\$ -	
	Revenue	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$(117)		\$ 483
	Facturación		\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100		\$ 483
	Balance final	\$ 100	\$ 150	\$ 160	\$ 175	\$ 215	\$ 217	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Facturación	\$ -	\$ 53	\$ 95	\$ 89	\$ 63	\$ 103	\$ 105	\$ -	\$ 507
	Cobranza	\$ -	\$ 53	\$ 95	\$ 89	\$ 63	\$ 103	\$ 105	\$ -	\$ 507
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$ 100	\$ 150	\$ 160	\$ 175	\$ 215	\$ 217	\$ -	
	Balance final	\$ 100	\$ 150	\$ 160	\$ 175	\$ 215	\$ 217	\$ -	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ 1	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ -	\$ 13
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		-3%								

		<u>M1</u>	<u>M2</u>	<u>M3</u>	<u>M4</u>	<u>M5</u>	<u>M6</u>	<u>M7</u>	<u>M8</u>	<u>Total</u>
Inventario	Balance inicial	\$ -	\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100	\$ -	
	Revenue	\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100			\$ 483
	Facturación		\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100		\$ 483
	Balance final	\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100	\$ -	\$ -	
Cuentas a cobrar	Balance inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
	Facturación	\$ -	\$ 53	\$ 95	\$ 89	\$ 63	\$ 103	\$ 105	\$ -	\$ 507
	Cobranza	\$ -	\$ 53	\$ 95	\$ 89	\$ 63	\$ 103	\$ 105	\$ -	\$ 507
	Balance final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	Balance inicial	\$ -	\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100	\$ -	
	Balance final	\$ 50	\$ 90	\$ 85	\$ 60	\$ 98	\$ 100	\$ -	\$ -	
Capital charges		\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ -	\$ 6
Tasa de impuesto		5%								
WACC (anual)		15%								
Impacto en margen		-1%								

Fuente: Elaboración propia

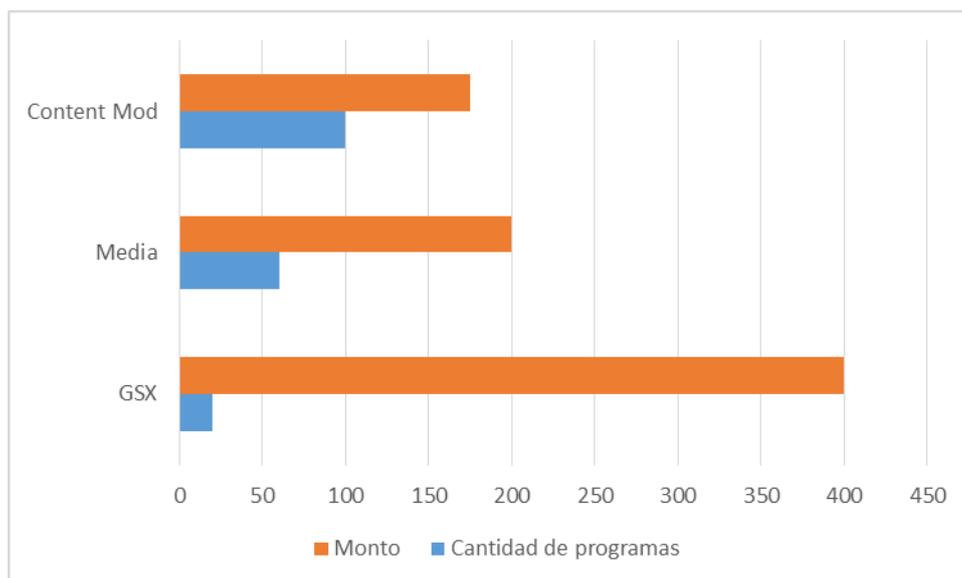
Como se puede apreciar, este proyecto quizá originalmente tenía un volumen mensual planeado de USD 100.000. Sin embargo, el trabajo real fue inferior a dicha estimación. Teniendo buenos estimados a la hora de reconocer NR permite aminorar los cargos de capital, como puede verse en la segunda tabla, donde el impacto en margen es proporcionalmente la mitad que el caso extremadamente negativo de mantener una estimación errónea hasta el final de la vida del proyecto (lo cual tiene el agravante de tener que ajustar el Revenue a la facturación real al final del contrato).

Otro concepto fundamental ligado al Inventario es el Índice de Rotación del mismo, calculable como el Costo de Mercadería Vendida sobre el Costo de Existencias promedio. Multiplicado por el margen, resulta en el Coeficiente de Rentabilidad. Podría establecerse un parangón entre la rotación, que relaciona productos vendidos (numerador) con inmovilizados (denominador), con un ratio que resulta clave para entender por qué frecuentemente los proyectos sufren pérdidas de margen en comparación con su presupuesto inicial. CFM suele buscar entender qué

porcentaje del Costo total es el Costo de los recursos no facturables – dependiendo del contrato pueden ser roles como *Team Leader*, *QA*, *Tester*, etc. – o bien cuántos dólares de costo representa este *staff* (recursos) de soporte por cada dólar de costo facturable. Frecuentemente, el *Pricing* asume la incorporación de recursos facturables al proyecto a medida que este avanza. Una mayor facturación permite diluir los costos fijos o semifijos. Sin embargo, es común observar que – una vez en la etapa de ejecución – es difícil obtener en el mercado los perfiles requeridos para las posiciones contratadas, y se ejecuta con un equipo menor o bien se contratan recursos con menor experiencia que son facturables a tarifas inferiores. No obstante, el *staff* de soporte permanece intacto para asegurar que no haya problemas en el *delivery*, o bien esperándose que el volumen se alinee al presupuesto en algún momento futuro. Si el cliente obtiene un servicio similar a menor costo, difícilmente apruebe contratar los recursos faltantes a la postre. Por tanto, el margen queda deteriorado ya que el Ingreso ha bajado contra el *Pricing*, proporcionalmente menos que el descenso del Costo.

Finalmente, podemos aplicar dos conocidas técnicas de administración del inventario: ABC y CER. El modelo ABC determina el nivel de existencias de cada producto en función de su Costo. Entiende que hay productos de bajo volumen de existencias, pero cuyo almacenamiento se realiza a un alto costo. Estos estarán bajo un mayor escrutinio, manteniendo un inventario bajo. En contraposición, los artículos con bajo costo de almacenamiento pueden integrar el *stock* en grandes cantidades. Siguiendo la definición de Inventario que utiliza CFM, dentro de los cargos a facturarse al cliente hay líneas que representan un porcentaje elevado de la facturación. Estos son los que especialmente no deben demorarse, a fin de no incentivar los cargos de capital. CFM realiza este análisis, cuyo ejemplo aparece en el gráfico a continuación, relacionando la cantidad de programas que integran un proyecto con el peso de cada grupo en la facturación. Si esta estuviera en disputa, sería prioritario resolver lo que referido al grupo GSX, ya que representa la mayoría de la facturación, aunque involucre pocos programas.

Gráfico VII: ABC y facturación



Fuente: Elaboración propia.

El método CER, por su parte, procura establecer un nivel de inventario óptimo, buscando el punto que minimiza los costos de faltante y mantenimiento de stocks. Aquí, como se dijo previamente, el mejor esquema resulta de un contrato con facturación adelantada y fija, ya que ni siquiera se incurre en costos de reconciliación al comparar los cargos estimados (facturación adelantada) y el esfuerzo finalmente incurrido, algo que sería necesario de ser la facturación variable.

3.9. Cumplimiento de las normas contables

Reglando la Contabilidad Financiera actual, hoy conviven dos grandes grupos de normas. Las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS, por sus siglas en inglés para *International Financial Reporting Standard*) son dictadas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas para *International Accounting Standards Board*), con sede oficial en Londres. La IASB sucedió desde 2001 al Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASC, por *International Accounting Standards Committee*). Las normas elaboradas por el IASC se denominaban Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), adoptadas y ulteriormente desarrolladas por la IASB, cuya reglamentación se codificó bajo el nombre de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Más de 75 países, incluyendo la Unión Europea, han adoptado los IFRS.

En contraposición, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados en Estados Unidos (*Generally Accepted Accounting Principles*, abreviado como US GAAP) establecen estándares utilizados por las compañías con sede en dicho país o que cotizan en Wall Street. Son elaborados por el Directorio de Estándares de Contabilidad Financiera (FASB), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y la *Securities and Exchange Commission* (SEC).

Desde el albor del nuevo milenio, ambos Institutos han estado trabajando en conjunto para lograr la convergencia de sus estándares (5.34). En 2002, como parte del memorando de entendimiento (MOU) de Norwalk, las Juntas se comprometieron a hacer sus estándares de información financiera plenamente compatibles tan pronto fuera posible y coordinar sus programas futuros de trabajo para asegurar la permanencia de la compatibilidad. En 2008, un nuevo MOU reconoció que, si bien se habían observado numerosos progresos en los diversos proyectos considerados, el alcance de los mismos había sido limitado. Los proyectos son: consolidación, des-reconocimiento, orientación sobre la medición hecha a valor razonable, presentación de estados financieros, instrumentos financieros, arrendamientos, pasivos y patrimonio, beneficios posteriores al empleo, y reconocimiento de ingresos ordinarios. Se pautó que la transición hacia los nuevos estándares sería ordenada siguiendo fechas escalonadas.

Al cotizar en el NYSE, Accenture encolumna sus políticas financieras detrás de las US GAAP. Dentro de estas, aquellas referidas al control interno guardan una cercana alineación a la Ley Sarbanes-Oxley (SAO) de 2002 (5.35). Motivada por los escándalos que involucraron a Enron (y Arthur Andersen), Tyco, Worldcom y Peregrine Systems, este acta nació para monitorear a las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York y sus filiales, evitando que el precio de las acciones sea intencionalmente inflado, protegiendo al inversor del riesgo de fraude y bancarrota. La Ley establece nuevos estándares de actuación para los Consejos de Administración y Dirección de las sociedades, responsabilidades penales para los mismos en caso de fraude, nuevos mecanismos contables de control interno, y una agencia privada (*Public Company Accounting Oversight Board* [PCAOB]) para inspeccionar a las empresas de auditoría, cuya independencia del gobierno corporativo quedó establecida por la SAO. En resumen la Ley definió los siguientes puntos:

- ✓ (Artículo 302.) Controles internos para resguardar la transparencia financiera. Adicionalmente, se debe redactar un informe de control interno al final de cada ejercicio, responsabilizando al equipo ejecutivo de la eficacia de los controles, a ser revisado por el auditor externo.
- ✓ Creación de la PCAOB
- ✓ Las compañías que cotizan en Bolsa deben garantizar la fidedignidad de sus controles internos en sus informes financieros, lo cual debe ser constatado por auditores independientes.
- ✓ Los informes financieros deben ser certificados por el comité ejecutivo y financiero de la empresa.
- ✓ Dentro del Consejo de Administración debe haber un órgano independiente (Comité de Auditoría) encargado de supervisar la relación entre la compañía y sus auditores externos.
- ✓ Prohibición de préstamos personales a directores y ejecutivos.
- ✓ La información sobre acciones / opciones con las que cuentan los empleados clave con más del 10 % del *equity* debe ser transparente y reflejada en los informes.
- ✓ Aumento de la responsabilidad civil – llegando al fuero penal – por el no cumplimiento de la Ley.
- ✓ Protección a los empleados en caso de fraude corporativo (indemnización, reinsertión laboral, etc.).

Accenture cuenta con un equipo denominado Controles Internos que se ocupa de aleatoriamente auditar contratos seleccionados en base a su monto de Revenue trimestral o anual, verificando el cumplimiento de las políticas financieras fundamentales. A su vez, el equipo de Auditoría Interna selecciona al azar contratos sin considerar su tamaño, para una inspección más minuciosa. Finalmente, KPMG audita contratos fallando sobre el grado de cumplimiento de las normas contables. Los cada vez más complejos requerimientos de auditoría retroalimentan el sistema a través de reforzar los controles.

CFM es el encargado de documentar los controles financieros para los contratos que maneja. Ya sea para enfrentar la *checklist* (lista) de Controles Internos

(trimestral), o bien una auditoría interna o externa, debe demostrar la fidedignidad de los procedimientos que ha aplicado en los siguientes aspectos:

- ✓ Registración de la venta con la documentación apropiada (contrato firmado en el mismo mes en el que se registra la venta, Pricing aprobado, aprobación del Revenue y margen por parte de la firma).
- ✓ Memo del equipo de Impuestos validando que el proyecto no conlleva un alto riesgo impositivo.
- ✓ Aprobación corporativa en caso de que el proyecto se ejecute en un país considerado de riesgo.
- ✓ El Revenue debe reconocerse de acuerdo a la metodología aplicable dada la naturaleza del trabajo, siempre que haya a) cobertura contractual, b) servicio efectivamente prestado, c) los ingresos sean calculables a partir del contrato y d) la cobranza sea razonablemente segura.
- ✓ El Inventario debe tener saldo proyectado nulo al fin de la vida del contrato (todo ingreso debe estar sustentado en una factura cobrable).
- ✓ Las Cuentas a Cobrar no deben mostrar ítems que sean a la vez mayores a USD 50.000 y de cuyo vencimiento hayan transcurrido más de un bimestre. En caso de haberlos, el Ejecutivo del proyecto debe verificar su cobrabilidad.
- ✓ No debe haber variaciones entre el Forecast elaborado en un mes dado y los resultados finales para el mismo período, en un monto mayor a USD 250.000. De haberlos, CFM debe probar que las explicaciones fueron dadas en tiempo y forma.
- ✓ Las notas de crédito superiores a USD 250.000 deben ser aprobadas por el Ejecutivo del proyecto.
- ✓ Los asientos contables deben tener para su cálculo la debida documentación respaldatoria.
- ✓ Los cambios en los estados financieros oficiales del proyecto – según consta en la Contabilidad montada en SAP – deben tener las aprobaciones necesarias.
- ✓ Se ha dado el tratamiento adecuado a los activos fijos (amortización, etc.).
- ✓ Debe verificarse el conocimiento de la situación financiera por parte del Ejecutivo del contrato.

3.10. Maximización del beneficio neto de una inversión

CFM, dentro de sus contratos, encara frecuentemente análisis de viabilidad de las inversiones que requiere el negocio en función de su complejidad y necesidad de crecimiento continuo. Estas inversiones nacen del esfuerzo del cliente por disminuir el costo de los servicios provistos, o bien de la visión del equipo ejecutivo de Accenture que detecta oportunidades de sostener o expandir el negocio a mediano y largo plazo. Ejemplos de esto se listan a continuación:

- Venta de un proyecto a bajo margen en un área del cliente hasta allí no alcanzada, para que actúe como “cabeza de playa”. Mediante este contrato, si es ejecutado favorablemente, Accenture puede demostrar ser una alternativa interesante en esa área, lo cual traería como resultado un flujo de fondos futuro por la venta de proyectos adicionales a mayor margen. Si un cliente suele adquirir sólo proyectos de Consultoría, por naturaleza breves en el tiempo, el primer contrato que se consiga de Outsourcing podría bien tener concesiones en precio para asegurarlo.
- Introducción de recursos no facturables dentro de un proyecto. Estos recursos, generalmente de un perfil muy específico, realizarían para el cliente un trabajo particular cuya gratuidad sería visto como una concesión a corresponderse en el futuro. Otra opción es añadir recursos de experiencia para reforzar el entrenamiento del equipo que en un proyecto de alto riesgo necesita estar a la altura de uno con mayor *seniority* (experiencia), pero por restricciones de *recruiting* sólo se han conseguido perfiles más *junior* (poco experimentados).
- Otorgamiento de un descuento en las tarifas, por restricciones presupuestarias del cliente.
- Cambio de la *location* donde se presta el servicio, hacia una preferida por el cliente. Aquí probablemente se buscará un *trade-off* (compensación) entre precio y margen. Si por ser un país de menor costo aquel donde migrará el servicio, las tarifas han de reducirse, Accenture debería al menos lograr un incremento marginal por ser más favorable el mix de Costos en ese lugar.

Si bien estos análisis no consideran el valor-tiempo del dinero, CFM sí adopta otros criterios de la valuación tradicional de flujos de fondos (FF). Sólo los FF incrementales son incorporados al análisis, en virtud del principio de independencia (5.36). Los costos hundidos son desechados (por ejemplo, el tiempo que el Director de la cuenta [CAL] asignará al proyecto, con su debido costo, no variaría – inicialmente – en función de si el cliente recibe un descuento o no). Los costos de oportunidad, en cambio, son estimados (si se migra el servicio a una localidad de menor costo, el cliente demandaría menores tarifas, y la caída en el Revenue sería el costo de oportunidad). Asimismo, la inversión en capital de trabajo neto - cuando el análisis contempla una variación de los términos de facturación o cobranza – y los efectos colaterales (si se rebaja el precio en un proyecto, debe estimarse la probabilidad de que el cliente pida lo propio en los demás trabajos de la *tower* o cuenta). Respecto de esto último, en cuentas grandes suele ocurrir que los proyectos son agregados con notable aceleración, contratándose con diversas áreas dentro del cliente, que podrían tener poca comunicación entre sí para efectuar un *benchmark* previo del precio que están contratando. El cliente podría en forma organizada, al ser Accenture un proveedor cada vez más relevante (y una línea más gruesa dentro del presupuesto anual), comparar las tarifas a lo largo y ancho de la cuenta, para determinar si hay inconsistencias, si por servicios similares hay significativas diferencias en las tarifas. Esta situación podría derivar en una renegociación masiva de todos los contratos existentes, para ser cobijados quizá debajo de un único documento legal. De esta delicada contingencia, mayormente adversa, Accenture podría aprovechar para también presentar una serie de demandas en la mesa de negociación, y eliminar proyectos que están erosionando el

margen global. Veremos a continuación, en sucesivas tablas la instancia final del análisis que provee CFM para algunos de los casos mencionados (usualmente, un estado de resultados proforma).

En este primer ejemplo, abordamos la necesidad de emplear recursos no facturables para realizar un trabajo que el cliente necesita imperiosamente. Estratégicamente, al ser un trabajo que tiene un riesgo mayor al normal de no ser adecuadamente entregado, se prefiere correr con el costo. Se puede elegir discrecionalmente el proyecto que será impactado por el costo – estimado en USD 40.000 – por lo cual se preferirá uno que esté entregando mayor margen respecto a su presupuesto inicial. Viendo el Cuadro XIX, es de esperar que el proyecto C – al tener el mayor volumen de Revenue – diluya el Costo, pero este proyecto ya tiene un rendimiento pobre, que no debe ser agravado. Sin embargo, el contrato D, aún siendo un 20 % en tamaño respecto al anterior, ha sido más eficiente en el manejo del Costo, por lo cual puede absorber esta contingencia.

Cuadro XIX: Asignación del costo de recursos no facturables					
<i>'000s USD</i>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>
Revenue	\$ 2,000	\$ 5,000	\$50,000	\$10,000	\$ 400
Payroll	\$ 1,000	\$ 3,000	\$40,000	\$ 4,000	\$ 240
Non-Payroll	\$ 300	\$ 750	\$ 2,500	\$ 1,500	\$ 60
Investment	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40
Capital Charges	\$ 50	\$ 125	\$ 1,250	\$ 250	\$ 10
CCI	\$ 610	\$ 1,085	\$ 6,210	\$ 4,210	\$ 50
CCI %	31%	22%	12%	42%	13%
CCI % meta	28%	30%	30%	31%	20%
+ / - CCI %	 3%	 -8%	 -18%	 11%	 -8%

Fuente: Elaboración propia

El Cuadro XX muestra un análisis de migración de location, para un proyecto cuyos servicios son actualmente prestados en Austin, TX, a un costo elevado para el cliente (USD 10 M) y a un rendimiento menor al esperado para este tipo de trabajo. Si el cliente ha pedido mudar el servicio a una localidad *offshore*, CFM analizará las diversas opciones posibles y recomendará una, en función de cuál sea la prioridad de la cuenta en dicho año fiscal. Si fuera maximizar el Revenue, dar soporte desde Varsovia, Polonia, sería la opción que minimiza el costo de oportunidad (la pérdida de ingresos se limita a USD 2 M). Si, en cambio, se procura mejorar el margen, Manila en Filipinas se percibe como la alternativa a elegir, al ofrecer un rendimiento 9 puntos superior. Abrir un proyecto en una nueva ubicación suele requerir un análisis complejo de los flujos de fondos incrementales. Arribar a un resultado demanda contar

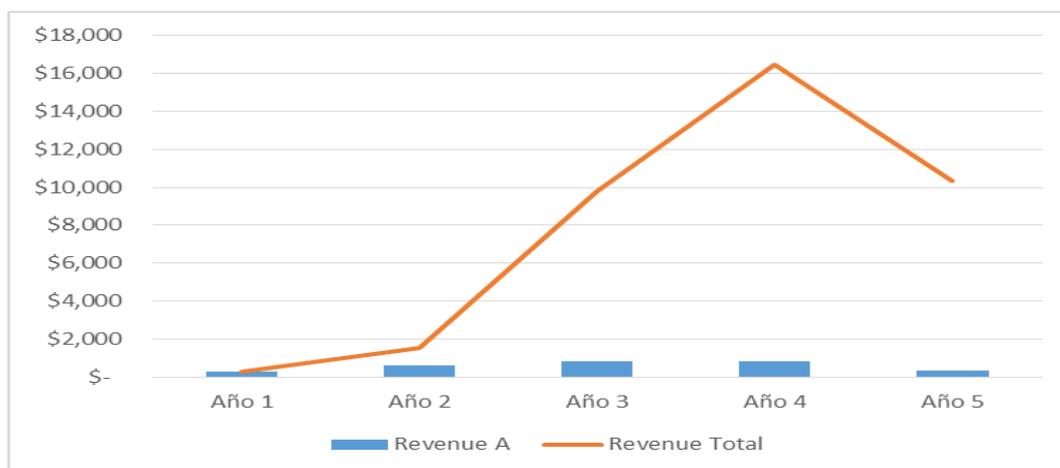
con una solución de costos detallada, una valoración de los factores externos cuales son inflación o tipo de cambio, y una visión comercial sobre el porcentaje de descuento implícito que se quiere conceder. Una instancia ulterior sería ponderar el efecto de esta decisión sobre los otros proyectos, que podrían ser también trasladados. El flujo de fondos es aquí negativo, pero mudar el soporte diversificaría el riesgo y mejoraría el rendimiento global de la cartera de contratos.

Cuadro XX: Migración de location					
'000s USD	Austin	Warsaw	BA	Manila	Mumbai
Revenue	\$ 10,000	\$ 8,000	\$ 5,000	\$ 3,500	\$ 2,000
Payroll	\$ 5,800	\$ 4,000	\$ 2,400	\$ 1,330	\$ 680
Non-Payroll	\$ 1,200	\$ 1,360	\$ 900	\$ 770	\$ 540
Capital Charges	\$ 250	\$ 200	\$ 125	\$ 88	\$ 50
CCI	\$ 2,750	\$ 2,440	\$ 1,575	\$ 1,313	\$ 730
CCI %	28%	31%	32%	38%	37%
CCI % meta	31%	31%	31%	31%	31%
+ / - CCI %	↓ -4%	↓ -1%	↑ 1%	↑ 7%	↑ 6%

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ejemplifica como un proyecto a bajo margen en un sector aún no conquistado del *share of wallet* del cliente puede ser un sacrificio necesario para expandir el negocio. Inicialmente se ingresa con un contrato de menor relevancia y con concesiones para asegurar la firma del contrato. Posteriormente, si la ejecución es satisfactoria, aparecen nuevos flujos de fondos que muestran que el paso inicial fue adecuado: la cuenta ha ganado un mayor caudal de Revenue. Tal como se ve en el segundo gráfico, el margen también se ha acrecentado.

Gráfico VIII: Crecimiento del Revenue



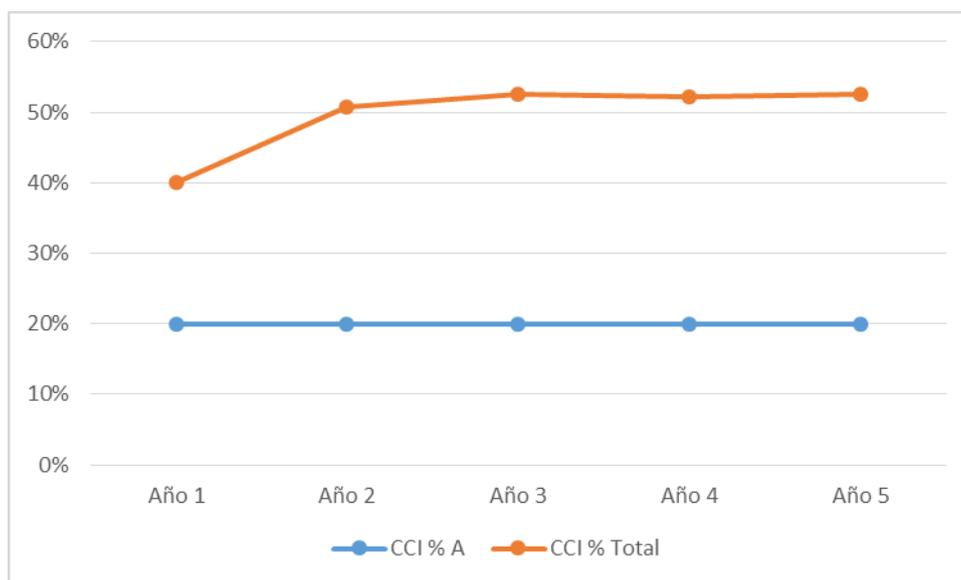
Fuente: Elaboración propia

Cuadro XXI: Venta de un proyecto a bajo margen						
<u>Proyecto A</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 2,800	\$ 250	\$ 600	\$ 800	\$ 800	\$ 350
Costo	\$ 2,240	\$ 200	\$ 480	\$ 640	\$ 640	\$ 280
CCI	\$ 560	\$ 50	\$ 120	\$ 160	\$ 160	\$ 70
CCI %	20%	20%	20%	20%	20%	20%
<u>Proyecto B</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 1,900		\$ 700	\$ 1,200		
Costo	\$ 1,140		\$ 420	\$ 720		
CCI	\$ 760	\$ -	\$ 280	\$ 480	\$ -	\$ -
CCI %	40%	0%	40%	40%	0%	0%
<u>Proyecto C</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 1,700		\$ 200	\$ 800	\$ 700	
Costo	\$ 1,190		\$ 140	\$ 560	\$ 490	
CCI	\$ 510	\$ -	\$ 60	\$ 240	\$ 210	\$ -
CCI %	30%	0%	30%	30%	30%	0%
<u>Proyecto D</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$32,000			\$ 7,000	\$ 15,000	\$ 10,000
Costo	\$21,440			\$ 4,690	\$ 10,050	\$ 6,700
CCI	\$10,560	\$ -	\$ -	\$ 2,310	\$ 4,950	\$ 3,300
CCI %	33%	0%	0%	33%	33%	33%
<u>Total</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$38,400	\$ 250	\$ 1,500	\$ 9,800	\$ 16,500	\$ 10,350
Costo	\$26,010	\$ 200	\$ 1,040	\$ 6,610	\$ 11,180	\$ 6,980
CCI	\$12,390	\$ 50	\$ 460	\$ 3,190	\$ 5,320	\$ 3,370
CCI %	32%	20%	31%	33%	32%	33%

Fuente: Elaboración propia

A medida que los proyectos se suman a la cartera, es posible manejar más opciones de precio y estructura de Costo para los nuevos contratos. Finalmente se logra en el mejor de los casos un proyecto de tamaño considerable a un margen meta. En el Cuadro anterior, es el proyecto de USD 32 M, con un retorno del 32%. El invaluable soporte de CFM permite a cada paso del crecimiento de la cuenta que dicho avance sea con un plan firme a largo plazo, respecto a lograr un margen sustentable y bajo control.

Gráfico IX: Crecimiento del margen



Fuente: Elaboración propia

3.11. Cobertura de los riesgos cambiario e inflacionario

Tal como dijera Alan Greenspan en su renombrado discurso de 2004 en el Congreso de la Banca Europea (5.37), el planeamiento financiero puede bien hallar que su exactitud en materia cambiaria es tan efectiva como lanzar una moneda al aire. Al escribirse este trabajo, el mercado se encuentra expectante ante si el Brexit será un hecho aislado o bien la punta del ovillo para la salida de más países de la Unión Europea, debilitando el euro en consecuencia. Por otra parte, la deuda china y los desafíos que el crecimiento afronta significan una presión adicional al yuan, que podría sufrir una devaluación material, como ya ocurrió en Agosto del pasado año. Finalmente, la reacción de los bancos centrales al Brexit será importante. La flexibilización monetaria y contracción de los tipos de interés es esperable, con la consecuente presión sobre sus monedas. En Estados Unidos, la mayoría de los agentes consideran que la Reserva Federal no incrementará las tasas de interés en el resto de año.

CFM afronta el riesgo cambiario como una de las variables externas fundamentales a monitorear, y cuyo tratamiento adecuado desde el inicio del contrato representa una precaución incuestionable. La exposición a corto y largo plazo debe medirse, amplificada por el modelo de negocio de Accenture, sustentado – como

muchas otras firmas de IT – en establecer centros de excelencia en países de bajo costo, los cuales suelen sufrir las mayores fluctuaciones en sus monedas por la inestabilidad de su economía. A su vez, el cliente probablemente querrá que la cláusula de riesgo cambiario del contrato juegue a su favor.

En función de lo dicho, CFM recomendará siempre que el riesgo esté del lado del cliente. Este existe si los costos se incurren en una moneda distinta a aquella en la que está basada el reconocimiento del Revenue. Por ejemplo, un contrato en el que el cliente ha tercerizado en Accenture su área de Finanzas y Contabilidad, en el que el soporte se da desde India y Buenos Aires, tiene tarifas (*rates*) fijas en dólares (USD). Cualquier apreciación del peso (ARS) o la rupia (INR) erosionarán el margen, ya que el contrato no cuenta con una cláusula de ajuste del tipo de cambio. Las situaciones que pueden darse son las siguientes:

- **Riesgo del lado del cliente:** Aquí puede haber una cláusula de riesgo cambiario, en la que la facturación es ajustada por un coeficiente que da cuenta de la fluctuación de la moneda del país donde el servicio se presta. Una alternativa es que se facture en una moneda (A) distinta a aquella en la que el Costo se incurre (B), pero las tarifas estén expresadas en la moneda B convertibles a la moneda A al tipo de cambio de la fecha de facturación. Por ejemplo, si un proyecto de Outsourcing tiene un equipo trabajando desde Cracovia, Polonia, pero el contrato está expresado en USD, el riesgo cambiario aún puede estar del lado del cliente si las rates están denominadas en el zloty polaco (PLN).
- **Riesgo del lado de Accenture:** En oposición, si no hay cláusula de ajuste cambiario, o las monedas de facturación y Costo difieren, Accenture soporta el riesgo.
- **Riesgo compartido:** El contrato puede establecer un techo al ajuste cambiario. Por ejemplo, si este último se hiciera en base a la fluctuación del peso filipino (PHP), el cliente podría cubrirlo hasta un 3%, luego de lo cual Accenture tendría el riesgo. Un caso más complejo resulta de fijar una tasa dada para convertir rates en moneda local a la moneda del contrato, o para hacer el ajuste mensual. En 2011 se firmó un contrato por cinco años entre Accenture y una importante firma de servicios financieros, con delivery mayormente desde Calcuta, India. Se estableció INR 46 / USD como tasa base, siendo que la rupia casi inmediatamente después de la firma se depreció abruptamente.

CFM se basará en las proyecciones de Tesorería para recomendar una cláusula de riesgo cambiario. Si la negociación no fuera flexible, posteriormente CFM deberá monitorear cualquier cambio esperado en la fluctuación, ya que esto incidiría en las decisiones financieras del proyecto. Siguiendo el ejemplo anterior, un proyecto que – por fijar la cláusula de su contrato una tasa obsoleta – entrega créditos en cada facturación debería evitar cualquier derroche en los gastos, por estar presente esta exposición cambiaria. Podría ser que un proyecto se ejecute desde diferentes locations. En cuyo caso, la cláusula de ajuste – si no se diferenciara el precio del trabajo de cada location – podría ponderar la variación de cada tasa por el peso del costo incurrido en dicha moneda en el total. Ahora bien, este mix podría cambiar a medida que el proyecto

avanza. Un proyecto de tamaño considerable – de tener problemas en su ejecución – podría requerir tiempo adicional de recursos senior onshore. CFM deberá monitorear aquí que el mix siga teniendo sentido a la luz de la realidad del trabajo. Si el riesgo está del lado de Accenture, el Costo proyectado tendrá una contingencia adicional. Abajo, un ejemplo, aclarando que los porcentajes son una medida de riesgo, no de depreciación / apreciación.

Cuadro XXII: Riesgo cambiario

Base Currency	Comparison Currency	Standard Currency Risk Premium (Calendar years)						
		Spot	2016	2017	2018	2019	2020	2021
USD	AED	4	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	AOA	163	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	ARS	15	1%	1%	1%	1%	1%	1%
USD	AUD	1	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BBD	2	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BDT	79	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BGN	2	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BHD	0	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BND	1	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	BWP	11	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	CAD	1	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	CHF	1	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	CLP	662	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	UAH	25	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	UGX	3,358	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	USD	1	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	UYU	31	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	XOF	589	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	VEF	10	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	VND	22,300	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	ZMK	11	3%	3%	3%	3%	3%	5%
USD	ZAR	15	3%	3%	3%	3%	3%	5%

Fuente: Elaboración propia

Viramos a la inflación ahora, como otro factor externo crucial que incide en los resultados de los proyectos. Según Fisher (5.38) los rendimientos reales deben considerar la tasa de inflación. El modelo de negocios de Accenture, que privilegia el delivery desde geografías de bajo costo, está expuesto – mayormente en los contratos a largo plazo – al deterioro de su margen por causa de la inflación. Aquí CFM es de valiosa ayuda calculando los rendimientos reales post inflación y aconsejando sobre el tipo de cobertura que debe reflejarse en el contrato.

CFM modelará la inflación neta impactando los Costos que resulta de descontar al aumento de Costo que Accenture proyecta la cobertura que el contrato estipula. De esta forma, no se modelan ingresos contingentes por ajustes que inflación (que frecuentemente el cliente busca rebatir). CFM monitoreará de cerca cualquier cambio sustancial en el costo de vida proyectado, cuyo impacto puede erosionar las eficiencias logradas hacia el momento y requerir de nuevos esfuerzos financieros. Las situaciones de cobertura que pueden darse son las siguientes:

- **Sin cobertura:** Este es el caso más riesgoso, pero ciertamente el precio ya ha incorporado los supuestos de inflación.
- **Ajuste fijo:** Se pacta un porcentaje de ajuste anual en el contrato. Es ideal para economías de inflación moderada (Estados Unidos o Canadá, por ejemplo), pero resulta especialmente riesgoso en países con tasas de doble dígito, como Argentina, donde la inflación es difícil de predecir y bien puede terminar rebasando lo acordado. Contablemente puede reflejarse en el Revenue al proyectar el Ingreso o registrar una venta.
- **Ajuste atado a un índice:** Es la opción más frecuente. Se vincula el ajuste a un índice gubernamental (IPC) o privado (Hewitt). Es de esperar que si Accenture ajusta sus costos siguiendo la media del mercado, precio y costo se comporten de la misma manera, sin impactar relevantemente el margen.

CFM también analizará la inflación estimada para los diversos países donde una cuenta tiene presencia, a fin de recomendar migraciones o ajustes de la cláusula de inflación del contrato, según se requiera. Un contrato que Accenture había firmado en 2010 con un laboratorio estipulaba que Accenture prestaría un servicio de cobranzas y aplicación de pagos desde Buenos Aires. El contrato se ajustaría por el Índice de Precios al Consumidor. Durante los últimos años, mientras la inflación real rondaba y superaba el 25% según estimaciones privadas, Accenture no podía ajustar el precio en más de lo informado por el IPC. En contraposición, en una cuenta donde el cliente gustaba de acordar cláusulas de inflación fijas, CFM recomendó optar por una cobertura atada a un índice de Hewitt. La diferencia de ajuste entre lo que se habría firmado y la cláusula finalmente redactada superó los 5 puntos porcentuales, impidiendo que el margen se corroyera por esta razón. A continuación, un ejemplo del análisis de CFM de los resultados de un proyecto comparando diversas locations posibles, con foco en el impacto de la inflación. Como puede verse, al comienzo India se muestra como la

opción más rentable. Sin embargo, a medida que se acumula el impacto inflacionario – asumiendo que el cliente pagaría hasta un 4 % de ajuste – la balanza se inclina a favor de Filipinas. La inflación ha carcomido el margen aun cuando inicialmente este era mayor en Bangalore.

Cuadro XXIII: Impacto de la inflación

Supuestos

Inflación: 9 % anual en India y 5 % en Filipinas.
 Cobertura: Por índice Hewitt hasta el 4 % anual.

<u>Bangalore</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 8,500	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 1,000
Costo	\$ 6,348	\$ 1,020	\$ 1,428	\$ 1,499	\$ 1,574	\$ 827
CCI	\$ 2,152	\$ 480	\$ 572	\$ 501	\$ 426	\$ 173
CCI %	25%	32%	29%	25%	21%	17%

<u>Manila</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 9,850	\$ 1,800	\$ 2,300	\$ 2,300	\$ 2,300	\$ 1,150
Costo	\$ 7,025	\$ 1,260	\$ 1,626	\$ 1,642	\$ 1,659	\$ 838
CCI	\$ 2,825	\$ 540	\$ 674	\$ 658	\$ 641	\$ 312
CCI %	29%	30%	29%	29%	28%	27%

<u>Variación</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Revenue	\$ 1,350	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 150
Costo	\$ 677	\$ 240	\$ 198	\$ 143	\$ 84	\$ 11
CCI	\$ 673	\$ 60	\$ 102	\$ 157	\$ 216	\$ 139
CCI %	3%	-2%	1%	4%	7%	10%

Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

Llegando al final del trabajo, es necesario exponer las conclusiones principales que emanan del análisis efectuado.

4.1. Al adoptar Accenture un enfoque por proyecto y emplear una fuerza profesional dedicada a que la tarea financiera se desempeñe con excelencia y efectividad, se concluye que el modelo de Accenture contribuye favorablemente al logro de los objetivos financieros tradicionales. La maximización de la utilidad económica, la optimización del capital de trabajo, la reducción de los ciclos de efectivo y operativo, el seguir una política óptima de inventario, la maximización del rendimiento de una inversión, la cobertura de los riesgos externos cuales son la inflación y la fluctuación monetaria, así como el cuidadoso cumplimiento de las normas contables, son los principales beneficios que permite alcanzar un área como CFM.

4.2. La llamada economía del conocimiento visualiza la producción de bienes y servicios sobre la base de actividades intensivas en conocimiento, contribuyendo a un ritmo acelerado de desarrollo técnico y científico, así como a una obsolescencia veloz (5.39). Mientras la sociedad capitalista tenía como figuras principales al empresario – dueño de los factores de la producción tradicionales – y el obrero industrial – cuyo trabajo manual en la fábrica permitía mediante la experiencia y la automatización una productividad creciente – la sociedad del conocimiento posiciona al trabajador del saber de un modo distinto a cómo su antecesora lo hizo con el obrero industrial (5.40). Los trabajadores del saber, respecto al obrero fabril, ocupan puestos que exigen una preparación que el obrero no posee; requieren un grado importante de educación académica, la capacidad de adquirir y aplicar conocimientos teóricos y analíticos; necesitan una forma diferente de abordar el trabajo. Sobre todo, precisan de un hábito de aprendizaje continuado: su trabajo no se basa en la experiencia, sino en el aprendizaje ininterrumpido en el tiempo.

Para ejemplificar este concepto, sólo basta mirar hacia el oriente, más específicamente hacia Singapur. El ejemplo de Singapur es paradigmático y funciona como un espejo a la visión que Accenture Argentina tiene de su propio desarrollo y – en un marco más amplio – de la estrategia recomendable para el desarrollo del país. En 1965 la ciudad se separó de Malasia y se convirtió en un estado independiente, estando su economía basada en el trabajo manual no especializado de sus obreros portuarios. Doce años más tarde, había logrado posicionarse como exportador de bienes manufactureros de baja especialización, elaborados por obreros contratados a bajo costo, pero bien preparados. Sin embargo, al mismo tiempo, Singapur promovía y financiaba intensamente la educación. A fines del siglo pasado, el país del SE asiático – convertido en uno de los renombrados “Tigres” de la región junto con Corea del Sur, Taiwán y Hong Kong – ya se había convertido en productor y exportador de productos muy tecnificados y de alto valor agregado (productos farmacéuticos, electrónicos, informáticos, de telecomunicaciones, ópticos), elaborados por una fuerza de trabajo

predominantemente joven y bien instruida. Los productos son diseñados en el país, lo cual habla a las claras del alto coeficiente de conocimientos necesarios a tal fin.

CFM es un caso cotidiano del éxito de un equipo basado en el conocimiento, en un contexto interno de permanente cambio. En Octubre de 2015, Sergio Kaufman – Presidente de Accenture Argentina – se arriesgaba a declarar que la economía del conocimiento era ya el tercer exportador del país (5.41). CFM es parte de esta realidad que busca moldear el futuro del país como exportador de conocimiento más bien que estar sujeto a los avatares del mercado de commodities.

4.3. Uno de los más conocidos – e indeseables – vicios del saber técnico es expresarse de modo tal que no puede ser comprendido por quienes carecen del mismo nivel de conocimiento. Drucker, en cambio, prescribía que las personas con conocimientos especializados deben asumir la responsabilidad de hacerse comprender por otras personas que carezcan de la misma base de conocimientos (5.42). En sus orígenes CFM tuvo que enfrentar el erróneo concepto según el cual el planeamiento financiero es exclusiva responsabilidad de los profesionales de Finanzas. Esto solía derivar en un exceso de consultas y pedidos, porque la información no era comprendida en su fuente. El manejar herramientas mayormente *offline* no contribuía a la difusión del conocimiento. CFM era responsable por desvíos presupuestarios mayúsculos cuando en numerosas ocasiones – así como sus clientes no procuraban comprender la información financiera – esta era resultado de inputs deficientes e información asimétrica (Finanzas conocía poco del estado del negocio, y lo mismo podía decirse del Client Team respecto a la contabilidad). CFM era responsable por educar en el proceso financiero al Client Team, pero esto frecuentemente era un ideal utópico, ya que el supuesto subyacente era que Finanzas debía ocuparse de los números y responder por ellos.

La marea comenzó a cambiar cuando las aplicaciones donde CFM debía realizar el planeamiento y posterior cálculo de desvíos fueron descontinuadas, para ser reemplazadas por herramientas *online*. Junto con esto, Accenture estableció un proceso colaborativo que involucraba forzosamente al Delivery team en la tarea financiera. Importantes Ejecutivos de la firma brindaron su respaldo a lo largo de la gestión de cambio. CFM ya no era responsable por el input en el Forecast para aquello en lo cual el Delivery team estaba mejor posicionado para proporcionar (proyecciones de Payroll y gastos), mientras que CFM debía controlar la calidad del input, agregar el cálculo del Revenue, analizar los resultados proyectados y luego discutirlos para entender si debían ser modificados. Todos los actores a lo largo del proceso fueron educados para que cada uno pusiera cumplir su rol en forma efectiva. En una etapa posterior, para la mayoría de los proyectos el Revenue pasó a calcularse de forma automática (la herramienta de Forecasting permitía establecer una Rate Card y asociar a los recursos a las distintas tarifas). El siguiente paso es vincular las distintas aplicaciones (Forecasting a nivel contrato, seguimiento de oportunidades de negocio, Pricing, aceptación de contratos, Forecasting a nivel cuenta / OG / firma) para que la información sea consistente y en tiempo real. Esto empoderó al team ejecutivo para poder consultar directamente información fiable, pasando CFM a proveer análisis y consultoría en una instancia posterior y de mayor añadidura de valor. Este es un viaje que se ha iniciado con fuerza, pero aún no concluye. La educación genera un reposicionamiento de todos los actores a lo largo del proceso y – estando cada uno en pleno cumplimiento de su rol

– pueden agregar mayor valor. El Client Team, comprendiendo que tiene responsabilidad en los desvíos respecto al presupuesto o en la confección del plan, aumenta su compromiso para una mayor precisión y tomar decisiones de delivery y negocio teniendo en cuenta el factor financiero. CFM, por su parte, mayormente desvinculado de tareas transaccionales o adicionales, asume mayor compromiso con su función de asesoría financiera, logra sentarse a la mesa ejecutiva, más bien que solo calcular y reportar cifras.

4.4. El último punto versa sobre una evolución necesaria en el *scope* de CFM, un cambio ya iniciado pero aún por cristalizarse por completo. El primer concepto que debemos analizar es **racionalización**, entendida como un examen consciente de qué tareas está realizando CFM contra aquellas que debería realizar para que su rol de asesor financiero pueda cumplirse plenamente. Tareas transaccionales fueron y continúan siendo tercerizadas a equipos más *junior* de Finanzas o de perfil mayormente contable. Creación de centros de costos, ciertos asientos de libro diario, la consolidación manual de ciertos reportes, todas tareas intensivas en tiempo pero de bajo valor añadido, ya han sido transicionadas fuera de CFM. Este es un viaje que requiere inversión (creación de nuevos equipos que absorban las tareas identificadas), así como negociación, ya que la puja por no aceptar determinados cambios es real. Por ejemplo, toda construcción del monto a facturar fue señalada como una tarea de PMO, más bien que de CFM. Asimismo, el manejo del *roster* (base de datos de todos los recursos de la cuenta).

Toca ahora examinar el concepto de **estandarización**, que aquí se asocia a concentrar el núcleo de la tarea financiera en la información que puede producirse a través de las herramientas oficiales de la firma. Son frecuentes los pedidos ad-hoc, a los que CFM muchas veces ha respondido con análisis montados fuera de herramientas estándar, con el consecuente riesgo de error. O, por el desconocimiento, se duplica información que ya aparece publicada en una de las aplicaciones disponibles. Una de ellas, por caso, busca generar información ejecutiva en tiempo real sobre las métricas principales que monitorean los Ejecutivos de la cuenta. Calcular el DSO en forma manual cuando ya se ha hecho provisión para tal necesidad es una duplicación innecesaria de esfuerzo, con un costo de oportunidad que no debe despreciarse.

Seguidamente, aparece la continua necesidad de **innovación**. Un área en constante proceso de cambio que da soporte a un negocio siempre dinámico y demandante, debe generar en todos los niveles de su pirámide una cultura de innovación. Se ha trabajado en conjunto con el área de *Delivery Excellence* para hacer esto propio, estimulando el *brainstorming* de ideas, y la documentación de las mismas como *Green / Yellow Belt*, de aplicar, entendiendo el ahorro en Costos que la idea permite. Esto se apalanca en la integración tecnológica del herramental financiero, del cual ya se ha hablado, y en una inversión creciente en tecnología aplicada a la función, dando lugar a la automatización y aún robotización, con el ahorro de tiempos consiguiente.

Si los ideales arriba expuestos se concretan de forma satisfactoria, se podría pensar incluso en CFM no sólo abarcando la contabilidad de gestión sino también echando mano a herramientas financieras tradicionales, que consideran el valor tiempo del dinero. Esto permitirá una asesoría más precisa y más amplia sobre el valor real que emana de los escenarios posibles a los que se enfrenta el decisor. El tiempo

dirá cuál es el destino al cual se arribará, pero – por lo expuesto en este trabajo – las expectativas son por lo demás promisorias.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 5.1. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: Parte *Dos, Estados financieros y planeación financiera a largo plazo. Capítulo 4, Planeación financiera a largo plazo y crecimiento*, pg. 93.
- 5.2. 50° Coloquio Anual de IDEA (Jueves 23 de octubre de 2014). Recuperado de http://ideared.org/50coloquio/sintesis.php?num=16&keepThis=true&TB_iframe=true
- 5.3. Carroll, Lewis. *A través del espejo*. Córdoba. Argentina. Ediciones del Sur. 2004.
- 5.4. Van Valen, Leigh. “*A new evolutionary law*”. En: *Evolutionary Theory*. Chicago. University of Chicago. 1973.
- 5.5. Simon, Herbert. *Administrative Behavior*. New York. The Free Press. 3ª. Edición. 1976.
- 5.6. Drucker. 1996. En: Prefacio, pg. 7. “*Todo trata de cambios que con carácter irreversible ya se han producido. Así pues trata de cambios respecto de los cuales los ejecutivos pueden – en realidad, deben – tomar medidas.*”
- 5.7. Drucker. 1996. En: Parte *Uno, La Gestión. Capítulo 2, Planificar para lo incierto*, pg. 38. “*La incertidumbre – en la economía, en la sociedad y en la política – ha alcanzado tal magnitud que ha convertido en inútil, si no contraproducente, la clase de planificación que la mayoría de las empresas sigue practicando*”.
- 5.8. W. Chan Kim, R. Mauborgne. *La estrategia del océano azul*. Bogotá. Colombia. Grupo Editorial Norma. 2005.
- 5.9. Chacón, Galia. “*La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial.*”. En: *Actualidad Contable FACES*, 15, Pag. 30. Julio-Diciembre 2007.
- 5.10. Sáez Torrecilla, Fernández Fernández y Gutiérrez Díaz. 1994. En: Prólogo, pg. xi. “*Estas alteraciones han sido el impacto sustancial que ha tenido lugar en la Contabilidad de Gestión. Idealmente, muchos especialistas, sobre todo en los Estados Unidos de América, han afirmado que tales cambios requieren una revolución semejante en la Contabilidad de Gestión*”.
- 5.11. Drucker. 1996. En: Parte *Dos, La organización basada en la información. Capítulo 7, La nueva sociedad de las organizaciones*, pg. 63. “*En esta sociedad, el saber es el recurso básico para los individuos y para la economía en su conjunto. Los recursos naturales, la mano de obra y el capital – los tradicionales factores de producción de los economistas – no desaparecen, pero pasan a ser secundarios.*”

- 5.12. Chacón, Galia. **“La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial.”**. En: Actualidad Contable FACES, 15, Pág. 30-31. Julio-Diciembre 2007.
- 5.13. Drucker. 1996. En: **Parte Dos, La organización basada en la información. Capítulo 10, Aprenda a manejar datos, sepa qué hacer, pg. 86.** “Pero no hay muchos ejecutivos que tengan instrucción en información. Saben cómo conseguir datos, pero la mayoría todavía tiene que aprender a utilizarlos”.
- 5.14. Drucker. 1996. En: **Parte Dos, La organización basada en la información. Capítulo 11, Necesitamos medir, no contar, pg. 90.** “Cuantificar ha sido la obsesión en los negocios y la economía en los últimos cincuenta años... Pero, pese a ello, no tenemos las mediciones que necesitamos. Ni las ideas ni herramientas que disponemos son adecuadas para el control de las operaciones o el control de gestión... En los últimos años somos cada vez más conscientes de la necesidad de esas mediciones”.
- 5.15. Sáez Torrecilla, Ángel; Fernández Fernández, Antonio y Gutiérrez Díaz, Gerardo. **Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión.** España. McGraw-Hill / Interamericana de España. 1ª. Edición. 1994.
- 5.16. Mallo, Carlos y Merlo, José. **Control de Gestión y Control Presupuestario.** McGraw-Hill. 1995.
- 5.17. McGregor, Douglas. **“The human side of Enterprise”**. En: Management Review. American Management Association. 1960.
- 5.18. McGregor, Douglas. **“The human side of Enterprise”**. En: Yarwood, D. L., **“Public Administration, Politics and People: Selected readings For Managers, Employees and Citizens”**, pág. 134-144. Longman Publishing Group. 1986.
- 5.19. Ouchi, William. **Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge.** Addison-Wesley Iberoamericana. 1994.
- 5.20. Drucker, Peter. **La Administración en una época de grandes cambios.** Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1ª. Edición. 1996.
- 5.21. Accenture Timeline (15 de Diciembre de 2015). Recuperado de <https://www.accenture.com/us-en/accenture-timeline.aspx>
- 5.22. Nuestra educación sigue siendo un gran activo (1 de Diciembre de 2013). Recuperado de <http://forbesargentina.infonews.com/nuestra-educacion-sigue-siendo-un-gran-activo/>
- 5.23. Inversión en Tecnología (15 de Marzo de 2016). Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/1879784-que-pasa>
- 5.24. Las 100 empresas con mejor reputación de la Argentina (12 de Agosto de 2012). Recuperado de

http://www.ieco.clarin.com/economia/empresas-mejor-reputacion-Argentina_0_754124784.html

5.25. Las diez mejores empresas para trabajar en la Argentina (27 de Enero de 2013). Recuperado de

<http://www.lanacion.com.ar/1549390-las-diez-mejores-empresas-para-trabajar-en-la-argentina>

5.26. Celebramos la diversidad (15 de Diciembre de 2015). Recuperado de

<https://www.accenture.com/ar-es/company-diversity-inclusion-workforce-data.aspx#workforcetarget>

5.27. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: **Parte Dos, Estados financieros y planeación financiera a largo plazo. Capítulo 3, Los estados financieros, pg. 71-73.**

5.28. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: **Parte Cuatro, Presupuesto de capital. Capítulo 9, Análisis y evaluación de proyectos, pg. 318-320.**

5.29. Weston, Fred y Brigham, Eugene. 1994. En: **Parte Cuatro, Administración del capital de trabajo. Capítulo 9, Política de capital de trabajo, pg. 453-455.**

5.30. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: **Parte Siete, Costo de capital y política financiera a largo plazo. Capítulo 14, Costo de capital, pg. 501-512.**

5.31. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: **Parte Ocho, Planeación y administración de las finanzas a corto plazo. Capítulo 17, Finanzas y planeación a corto plazo, pg. 612-622.**

5.32. Brealey, Myers y Allen. 2007. En: **Parte Nueve, La planeación financiera y la administración del capital de trabajo. Capítulo 30, Administración del capital de trabajo, pg. 852.**

5.33. Ross, Westerfield y Jordan. 1997. En: **Parte Ocho, Planeación y administración de las finanzas a corto plazo. Capítulo 19, Administración de crédito y de inventarios, pg. 706-711.**

5.34. IFRSs y US GAAP (Julio de 2008). Recuperado de
<http://www.iasplus.com/en/binary/espanol/0809ifrsusgaapespanol.pdf>

5.35. Acta Sarbanes-Oxley (Julio de 2002). Recuperado de
http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/70766573/Ley_SOX.pdf

5.36. Administración Financiera: Evaluación de proyectos de inversión. Recuperado de
<http://184.168.109.199:8080/jspui/bitstream/123456789/3124/1/3850%20-%20admin%20financiera%20-%20apia.pdf>

5.37. Comentarios de Alan Greenspan en el Congreso de la Banca Europea de 2004 (Noviembre de 2004). Recuperado de

<http://www.federalreserve.gov/boarddocs/Speeches/2004/20041119/default.htm>

5.38. Emmery, Finnerty y Stowe. 1996. En: **Parte Cuatro, Decisiones financieras a largo plazo. Capítulo 15, Finanzas corporativas internacionales, pg. 562.**

5.39. Powell, Walter y Snellman, Kaisa. “*La economía del conocimiento*”. En: Anuario de Sociología, volumen 30 Pag. 199-220. 2004.

5.40. Drucker, Peter. *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1ª. Edición. 1996.

5.41. La economía del conocimiento ya es el tercer sector exportador de la Argentina. Recuperado de
http://www.ieco.clarin.com/economia/Sergio-Kaufman-conocimiento-exportador-Argentina_0_1450055400.html

5.42. Drucker, Peter. *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. 1ª. Edición. 1996.

6. ANEXO (S)

7. NOTAS Y OBSERVACIONES **AL TEXTO**

8. SOPORTE ELECTRÓNICO (C. D.)