

Libros de **Cátedra**

Contabilidad para la gestión estratégica Generando un Sistema de Información (SIIC) para la toma de decisiones

Nora María Antonelli y Estefanía Solari (coordinadoras)

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales

 **Edulp**
EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

CONTABILIDAD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA
GENERANDO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN (SIIC)
PARA LA TOMA DE DECISIONES

Nora María Antonelli
Estefanía Solari
(coordinadoras)

Facultad de Ciencias Económicas



Índice

Prólogo

Umberto Mucelli _____ 3

Introducción _____ 5

CAPÍTULO 1

La contabilidad como sistema integrado de información

Gabriel E. Bigal, Nora Antonelli, Mariel Gallárreta, Paula González, Fernando Stábile, Ignacio Gómez y Estefanía Solari _____ 9

CAPÍTULO 2

El Sistema Integrado de Información para el planeamiento

Estefanía Solari, Nora Antonelli, Guillermo Fontán y Sergio Pasero _____ 51

CAPÍTULO 3

Herramientas para el análisis y evaluación estratégica

Sergio Pasero, Nora Antonelli, Leticia Crego, Carlos Sorbelli, Estefanía Solari, Paula González y Julián Pedrini _____ 81

CAPÍTULO 4

Casos de Aplicación Herramientas para el análisis y la evaluación

Nora Antonelli, Estefanía Solari, Ignacio Gómez y Sergio Pasero _____ 117

Los autores _____ 147

Prólogo

Umberto Mucelli

¡Qué brillante idea ha sido vislumbrar este Libro de Cátedra! Y esto lo manifiesto a partir de ver la obra consumada, lo cual es más fantástico. Este proyecto hecho realidad ha logrado consolidar el ensamble de un equipo que se ha venido constituyendo tiempo tras tiempo, en cada ciclo académico, logrando que sus integrantes se integren en lo personal y en lo académico en forma muy sólida y armoniosa.

Y el resultado de su labor se materializa en un producto de excelencia como lo es este texto, este árbol académico que se presenta a la comunidad de ciencias económicas y aledañas para que ofrezca sus frutos a los lectores interesados de ahora y siga alimentando de ellos a las distintas camadas de cuasi profesionales venideras.

Que me hayan concedido el honor de ser prologuista de esta obra me enorgullece sobremanera, por varias razones; una de ellas es poder ver el presente de todos estos autores y comprobar su crecimiento y la madurez que han alcanzado en los años de recorrido académico que hemos transcurrido a la par; otra es el afecto, aprecio y respeto que he ido enriqueciendo hacia ellos, haciendo que este logro académico represente un hito en su labor docente. De ellos solo cabe esperar un grado de excelencia creciente.

Para quien pueda analizar en profundidad el contenido de este libro, observará que toda la temática desarrollada está centrada en el futuro; por un lado en el futuro de la profesión contable, por cuanto la tecnología invadirá con aplicaciones todas las rutinas contables que van desde el análisis, auditoría, operaciones y tributación; aunque demorará más tiempo en abarcar la interpretación cuya complejidad estará signada por los criterios y los marcos de desenvolvimiento de los negocios; por otro lado se centra en la información para la gestión empresarial, lo que implica contemplar el comportamiento de las variables involucradas en cada operación o en cada negocio que intentamos respaldar, a través de la información contable proyectada de las mismas.

Esto último se ve reflejado a lo largo de todo el desarrollo temático cuando centra la actuación del profesional en la satisfacción de las necesidades de los tomadores de decisiones tanto operativas como estratégicas. Esas necesidades informativas requieren de la determinación cuantitativa y cualitativa del comportamiento de todas las variables involucradas en cada proceso de toma de decisiones y la medición de los respectivos impactos ubicados en tiempo y espacio.

El proceso de medición -eje central de la función del contador- que debe emprender el sistema de información tiene dos etapas claramente definidas.

La primera de ellas es la medición exploratoria que a su vez cuenta con cinco fases:

- Reconocimiento (detectar todas aquellas variables que ejercen una influencia mediata y/o inmediata en el proceso de toma de decisiones).
- Comprensión (establecer el modelo de comportamiento de cada variable involucrada).

- Pronóstico (elegir uno de los posibles valores de la variable dentro del campo de variabilidad).
- Medición de impacto (dimensionar el tamaño del/de los efectos entre positivos y negativos, débiles, significativos e importantes, a lo largo del tiempo).
- Clasificación (oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades).

Como puede deducirse de esta descripción, el diseño del sistema resultará condicionado por las características de los requerimientos informativos (problema info-lógico), que impulsarán la definición de los diferentes elementos de captación, procesamiento y emisión (problema dato-lógico) que debe constituir la estructura del sistema.

La segunda etapa es la medición decisional que opera en dos niveles bien diferenciados: nivel estratégico y nivel operativo y sus salidas informativas son los planes estratégicos y operativos, tanto a nivel global de la organización como segmentados por unidades de negocios y unidades operacionales. Aquí es donde aparecen las salidas informativas nominadas como planes de empresa, de negocios, presupuestos o planes operativos que constituyen los cimientos de los Estados Proyectados tanto para el corto como el largo plazo.

El texto que presentan los autores se ciñe a todos los aspectos involucrados en las decisiones estratégicas, sin desconocer que el diseño y la construcción de un sistema integrado de contabilidad de apoyo a la toma de decisiones, tal cual lo insinúa su denominación tiene como objeto funcional tanto el nivel estratégico como el operacional. Una futura segunda parte, complemento de esta obra, se ocupará en forma específica de la problemática de las decisiones operativas y su influencia en el diseño del sistema.

Mis más profundas felicitaciones al equipo de autores, editores y coordinadores de este utilísimo producto académico, acompañadas con la fuerte esperanza que sea el primero de una serie de frutos gestados por este generoso árbol académico.

Introducción

Fundamentos y propósito del libro

El presente libro tiene como misión comprender a la contabilidad como un sistema integrado que se crea y desarrolla con el fin de satisfacer necesidades informativas para la toma de decisiones de los distintos usuarios. Particularmente la propuesta se orienta hacia la construcción de un modelo que convoque y busque proveer, a través de un variado instrumental, información para el planeamiento, la gestión y el control.

Con ese fin, la obra se enfocará en combinar conceptos teóricos y herramientas aplicadas, mostrando y analizando diversos mecanismos para identificar, desarrollar y proveer información vinculada a los procesos de planeamiento, gestión y control estratégico.

La perspectiva del libro responde así a contribuir de un modo específico a conocer e interpretar el eje principal de la materia y los objetivos que plantea la asignatura, en cuanto a comprender al Sistema de Información Contable, en un sentido amplio, encargado de capturar, procesar y producir conocimiento para la toma de decisiones.

La especificidad mencionada exige aplicar para su estudio un enfoque integrador e interpretativo, abarcando una amplia variedad de conceptos teóricos interdisciplinarios y la exploración de múltiples herramientas de análisis, que se encuentran distribuidos en la literatura académica en un amplio abanico de obras, autores y fuentes bibliográficas.

Es así el propósito fundamental de este Libro de Cátedra, brindar a través de los capítulos dispuestos, y con sentido didáctico, un compendio de producciones en los cuales se combinan conocimientos, instrumental y saberes citados en la extendida bibliografía de la materia, con aportes y experiencias profesionales de los autores.

Son objetivos específicos del presente libro:

- Ofrecer conceptos y herramental de la materia, conocimiento aplicado y modelos informativos vinculados al proceso de planeamiento, gestión y control estratégico.
- Plantear y desarrollar desafíos de la integración informativa de orígenes y fuentes diversas, en modelos que permitan generar información y conocimiento requerido en el proceso de toma de decisiones, para la revisión estratégica continua.
- Evidenciar el rol profesional del Contador como responsable de proveer la mejor información para la gestión eficiente del ente del cual forma parte, con sentido ético y profesional.

La asignatura

La materia que nos ocupa “Sistema de Información Contable (SIC) para la toma de decisiones” se materializa a través del completo estudio de los sistemas de información gerencial y de soporte a las decisiones aplicado a todo tipo de entes. Se caracteriza por su enfoque analítico y por la importancia que se le asigna a su carácter funcional, que lo lleva a adaptarse a las necesidades de conducción y gestión de las organizaciones.

A su vez, la asignatura comprende el estudio de las características específicas que debe reunir todo Sistema Integrado de Información Contable de Apoyo a las Decisiones (tanto en su estructura como en el proceso), satisfaciendo necesidades informativas de orden operativo y estratégico, en el proceso de planeamiento y en el de control, abarcando a los distintos subsistemas que sirven a cada una de las áreas de la organización, dado que los mismos requieren del lenguaje contable -en su acepción dinámica- como medio de expresión para una adecuada comprensión de los temas bajo análisis.

La materia se propone como **objetivo general**: “concientizar al futuro profesional, del rol protagónico que le compete, como responsable de proveer la mejor información para la administración eficiente del ente del cual forma parte”.

Asimismo, el programa de la materia cita los siguientes objetivos específicos:

- Concientizar en la importancia de la información en los sistemas vivos, humanos o no, individuales o grupales, con actividades lucrativas o no;
- Comprender que la información es la base de medida de la eficiencia y de la eficacia; de la satisfacción o insatisfacción en los resultados, pilar fundamental para la gestión.
- Incorporar la idea que la materia prima del ejercicio profesional del contador es la información; sin ella no hay nada medible y sin medida no hay nada evaluable.
- Proveer las herramientas conceptuales para poder diagnosticar las necesidades de los usuarios internos y externos de la organización y para diseñar un sistema de información contable que optimice las operaciones y las decisiones, tanto intrínsecas como extrínsecas.
- Comprender la importancia de la información contable para la correcta toma de decisiones y la administración eficiente de las operaciones en las organizaciones.
- Conocer la estructura de un Sistema de Información Contable como instrumento de información para el planeamiento y control.
- Consolidar la interrelación entre sistema de información contable y el procesamiento electrónico de datos, puesto que la misma configura la base del ejercicio profesional en el futuro.
- Generar en el estudiante la convicción de que el herramental aquí desarrollado, es de aplicación ineludible en el ejercicio profesional.

Resumen de contenidos

Este libro está dedicado a servir de guía, consulta y referencia bibliográfica para los estudiantes de la materia, brindando contenido conceptual, descripciones y herramental, abarcativo de los dos primeros ejes temáticos del programa de la asignatura “Sistema de Información Contable para la toma de decisiones” de acuerdo al Plan de Estudio VII de la Carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), cuyos contenidos se enuncian a continuación¹:

- Eje temático 1: La contabilidad como sistema integrado de información. El Proceso de toma de decisiones y la información contable. Estructura de los sistemas de apoyo a las decisiones.
- Eje temático 2: La Contabilidad Estratégica: Información para el planeamiento y control estratégico. Instrumental para el análisis y la evaluación estratégica.

Los invitamos entonces a realizar el recorrido a través de la lectura de sus capítulos.

El primer capítulo se ocupa de presentar temas conceptuales relativos al sistema de información contable y describir los objetivos de la contabilidad de gestión, con el propósito de generar una base de conocimiento para apoyar la toma de decisiones en todo tipo de organizaciones, ya sea en el ámbito de las grandes empresas como de las Pymes, así como en organizaciones con y sin fines de lucro.

En el segundo capítulo nos introducimos en el Proceso de Planeamiento, presentando una secuencia de análisis, de diagnóstico y de evaluación y los conceptos destacados de cada una de ellas, junto a la información a relevar y contemplar en cada etapa (análisis externo, análisis interno, diagnóstico, valoración de estrategias).

En el tercer capítulo se detallan y describen un conjunto de herramientas a aplicar en el proceso de Planeamiento y en el cuarto se presentan ejemplos y aplicaciones prácticas de un variado instrumental de diagnóstico, análisis y evaluación, referidos a casos de estudio y planes de negocio que hemos seleccionado, revisado y adaptado para ilustrar la aplicación de las herramientas estudiadas en la materia en las etapas de planificación.

La Cátedra

Como punto inicial de este apartado nos interesa resaltar la historia de esta materia y de la cátedra, presentando a sus protagonistas.

Uno de los grandes precursores de la Contabilidad para la toma de Decisiones (Gerencial para los alumnos) y Contabilidad de Gestión hoy, ha sido en la Argentina el Dr. Enrique G.

¹ Asimismo, la asignatura se complementa con otros dos ejes temáticos: Eje temático 3 - La Contabilidad Presupuestaria (Información para el planeamiento y el control operativo) y Eje temático 4 - Los Estados Proyectados en el planeamiento.

Herrscher, quien a principios de la década del '60 lanzó a diestra y siniestra la esencia de esa nueva contabilidad.

En 1965 lidera la VII Conferencia Interamericana de Contabilidad en Mar del Plata, donde se constituye a nivel académico el Acta de Nacimiento de la Asignatura; este hecho se materializa en la incorporación durante el mismo año de la materia Contabilidad para la toma de Decisiones, en el Plan de estudios de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP. Obviamente que el Profesor titular de la materia era el Dr. Enrique Herrscher y lo siguió siendo hasta fines de 1970 dejando un sembrado de discípulos dirigidos a la distancia por el honorable precursor. Entre los mismos se destacan el Cr. Alberto E. Marcel y el Cr. Umberto Mucelli quienes continuaron su legado en la cátedra, ejerciendo conjuntamente todos los cargos de la misma hasta llegar a ser, en 1975, profesores Titular y Asociado respectivamente. Completaba el equipo el recordado Cr. Raúl Isidro Molina como profesor adjunto y se incorporó seguidamente la Cra. María Luisa Ledesma, profesora adjunta de la materia hasta 2018, todos ellos acompañados por un numeroso equipo de colaboradores que han sido destacadísimos profesionales, además de prestigiosos docentes. El alejamiento por cuestiones laborales del Cr. Marcel motivó que en el año 1988 el Cr. Umberto Mucelli asumiera como Profesor Titular Ordinario en la cátedra, liderando la misma hasta su jubilación, en el año 2020.

El Profesor Umberto Mucelli continuó desarrollando y destacando la esencia de la materia “Contabilidad para la toma de decisiones” en la Facultad, durante un período que se extiende por más de treinta años, forjando un destacado equipo de trabajo, docente y profesional, sembrando la semilla que hoy enaltece a este grupo de profesores, docentes, adscriptos y colaboradores de la cátedra; nos continúa acompañando tan gratamente en nuestra labor docente y hoy nos halaga con el Prólogo de este Libro. ¡Muchísimas gracias profesor Umberto Mucelli!

Actualmente la cátedra está conformada por un equipo de profesores, docentes y adscriptos que cuentan con formación académica de grado y posgrado en las áreas de Contabilidad y Administración y una vasta experiencia en docencia e investigación, destacándose asimismo en su desempeño profesional en temas y proyectos vinculados a la disciplina de la Contabilidad de Gestión, desarrollados en empresas y organizaciones de diversos sectores y rubros de actividad.

Integrantes del cuerpo docente

Profesora Titular: Nora Antonelli, **Profesores adjuntos:** Gabriel Eduardo Bigal, Sergio Pasero, Estefanía Solari.

Jefe de Trabajos prácticos: Leticia Crego.

Docentes de Trabajos prácticos: Laura Álvarez, Guillermo Fontán, Mariel Gallárreta, Anabel Gherinich, Tomás Hernández Alberdi, Julián Pedrini, Carlos Sorbelli, Fernando Stábile.

Adscriptos graduados: Giuliano Bracalente, Suhel Chaluf, Matías Giusti, Ignacio Gómez, Paula González, Mariano Modini, Alejandro Santalla Díaz y Nicolás Scaramutti.

CAPÍTULO 1

La contabilidad como sistema integrado de información

Gabriel E. Bigal, Nora Antonelli, Mariel Gallárreta, Paula González, Fernando Stábile, Ignacio Gómez y Estefanía Solari

Comenzando el recorrido

El camino a recorrer en este primer capítulo, se inicia con una revisión de temas vinculados a la información contable y los sistemas informativos, su descripción y sus componentes, para luego avanzar en la conceptualización de la Contabilidad de Gestión o Gerencial, analizando sus características propias, afinidades y diferencias con la Contabilidad Financiera o Patrimonial.

Seguidamente se aborda el análisis del proceso de toma de decisiones, presentando diversos enfoques y describiendo sus etapas, destacando la relevancia de la información necesaria para decidir, la cual requiere de una adecuada selección de datos, a partir de la identificación de las problemáticas planteadas y de las preguntas asociadas que interesa responder.

Luego se avanza con el tema de la “Integración” de los sistemas de información, esencial para la elaboración de diversos tipos de reportes, desde los descriptivos, elaborados con información referida al pasado a otros que persiguen un fin prescriptivo y adquieren carácter adaptativo. Como será desarrollado, los reportes se diseñan y procesan a través de la combinación de sub sistemas informativos y de técnicas de integración de datos que ofrecen múltiples dimensiones, modelados y posibilidades de análisis, mecanismos que en base a los requerimientos informativos que demanda la toma de decisiones en todos los niveles, permiten producir información de gestión.

Finalmente, se presenta como cierre de este primer capítulo una síntesis de conceptos relevantes vinculados a la Contabilidad de Gestión y a los sistemas de información que la sustentan, complementando la misma con una galería de esquemas.

Interesa puntualizar y será resaltado con frecuencia, el rol central que le cabe al Contador Público como profesional responsable y comprometido con la información del ente en el cual se desempeña. En relación al diseño del sistema de información, el Contador tiene un papel trascendente en su desarrollo, actuando como un tutor o socio de la organización debiendo dotar

a la misma del mejor ambiente informativo para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Información y Contabilidad

Se define a la Contabilidad como una disciplina técnica que, a partir del procesamiento de datos sobre la composición y evolución del patrimonio de un ente, los bienes de propiedad de terceros en su poder y ciertas contingencias, produce información para la toma de decisiones de administradores y terceros interesados y para la vigilancia sobre los recursos y obligaciones del ente (Fowler Newton, 2019).

Ahora bien, la evolución patrimonial, económica y financiera de una organización depende de muchos otros factores sobre los cuales deben tomarse decisiones en forma cotidiana, tales como: la satisfacción de los clientes, la satisfacción de sus empleados, la satisfacción de los entes que interactúan con la propia organización (proveedores de bienes y servicios, intermediarios y socios comerciales, entre otros), así como sobre la satisfacción final de los inversores de fondos para que los mismos sigan confiando sus recursos a la organización.

Para poder sobrevivir y crecer en mercados competitivos y en ambientes cada vez más complejos e inciertos, las organizaciones necesitan además tomar decisiones que requieren del soporte informativo de planes de acción, programas y presupuestos, y de cuya ejecución futura va a depender su evolución patrimonial, económica y financiera.

Con fines tan ambiciosos, es evidente que el sistema informativo contable para la administración de negocios, el cual a su vez forma parte de varios sistemas de orden superior (la organización, el microambiente, el macroambiente) es y debe ser mucho más que un plan de cuentas y datos únicamente monetarios.

La Información contable

Datos, información y conocimiento

En las organizaciones los datos fluyen en forma abundante, puesto que se generan como subproducto de cualquier transacción o acontecimiento. No tienen ningún significado si no son preparados en alguna forma aprovechable dentro de un entorno valorativo, dado que en forma aislada, no pueden utilizarse sólidamente para la toma de decisiones.

Un gran volumen de datos no representa información: es sólo su materia prima, los mismos requieren ser procesados, organizados, estructurados en relación con un problema, un usuario en particular, un momento y un lugar.

Volpentesta (2014) afirma que “la información son datos procesados en forma significativa para el receptor, con valor real y perceptible para decisiones presentes y futuras”, evidenciando que los datos deben ser procesados en alguna forma para producir información. Posee un valor

real perceptible para el usuario que se agrega a lo que ya conocía sobre un acontecimiento o área de interés.

El receptor debe encontrar algo que no le era conocido con anterioridad, de modo que se agregue a su conocimiento. Si la información es relevante para lo que se va a aplicar, reduce la incertidumbre, lo que otorga valor a la información y permite al receptor tomar la mejor decisión para cumplir con los objetivos de la organización y mejorar la eficacia y la eficiencia en la gestión.

El valor de la información

La información es un recurso de la organización, su valor es la contribución para alcanzar los objetivos organizacionales, reduciendo la incertidumbre y mejorando las decisiones, también tiene un costo, que se mide por el esfuerzo para obtenerla.

Pasado un cierto nivel, incrementos en información producen incrementos del valor de la misma cada vez menores. La organización debe buscar sistemas informativos óptimos, para los cuales el valor incremental de la información supere el costo de obtenerla.

Se debe tener en cuenta que el valor de la información es directamente proporcional a la dimensión económica de los problemas de decisión en los que se utiliza. Por eso es posible que una cierta información, pueda ser económicamente conveniente para una empresa y antieconómica para otra empresa de menor dimensión.

El valor de la información es tanto mayor cuanto mayor es la incertidumbre a priori respecto al valor de las variables que conforman el escenario decisional.

La información también es una especie de seguro contra los acontecimientos inesperados, y por eso resulta vital en la gestión de riesgos. Cuanto mayor es la pérdida en caso de un acontecimiento improbable, tanto mayor es el valor de la información que dice algo acerca de su probabilidad o improbabilidad.

Por otra parte, cabe aclarar a pesar de su obviedad, que la información es un recurso cuyo valor crece cuanto mejor lo utiliza su destinatario.

El conocimiento, se caracteriza por ser un concepto más vasto, amplio y profundo que la información. “En el conocimiento alguien ha volcado su experiencia, ha reflexionado, ha agregado su propia sabiduría y entendimiento, y ha sabido contextualizar debidamente una información, incorporándole significatividad e interpretación propias” (Volpentesta, 2014).

El conocimiento dentro de una firma deber ser administrado y gestionado activamente (Briano, 2011). La actividad humana es esencial en la generación del conocimiento, dado que permite explicitar aspectos que resultan clave para desarrollar las principales y más duraderas ventajas competitivas de las organizaciones. Cuanto más se usa el conocimiento, más crece. Las ideas compartidas generan más y mejores ideas, y el conocimiento así generado queda tanto en aquel que lo brindó como en aquel que lo recibió.

Asimismo, en forma complementaria es de destacar el avance que verifican los conceptos de Inteligencia Artificial (IA) y de Machine Learning (ML), como generadores de conocimiento, que

se traducen en componentes de valor, y que requieren de análisis e interpretación profesional para su aplicación a los procesos de la organización.

Cualidades de la información contable

La información contable forma parte esencial de la información en general. Los gerentes y miembros de la administración de una organización buscan tomar decisiones de la manera más efectiva posible en sus contextos organizacionales con la ayuda de la información contable.

Para ser útil al proceso decisorio, es preciso que la misma cumpla ciertas cualidades, entre las más importantes se citan:

- Relevante: enfoque en lo importante.
- Referenciada: expresar la información de manera relativa; exponer datos en función de comparaciones, porcentajes, desvíos respecto a pautas.
- Simple: enfoque en lo concreto.
- Contextuada: atender a las relaciones entre las partes de la organización y con el ambiente en que se desenvuelve
- Eficiente: responder a una adecuada relación costo-beneficio.
- Oportuna: debe estar disponible en el momento que se la necesita, cuando puede producir algún tipo de efecto sobre una determinada situación.

Asimismo, es importante agregar que

(...) la bondad última de todo conjunto informático preparado para satisfacer determinadas necesidades no depende exclusivamente de sus contenidos, sino también del respeto a ciertas formalidades que obran como marco de referencia para los mismos y les sirven como refuerzo del sentido de los mensajes a transmitir (Faga, 1990, p. 83).

Entre los aspectos a considerar en el diseño de la información se distinguen los siguientes:

- Homogeneidad en el tiempo: mantenimiento de uniformidad en los formatos y en los datos contenidos (información de salida). Conseguir un diseño que contemple la permanencia en el tiempo. Ello se vincula con la estandarización de los formatos.
- Direccionamiento de la información: la información debe enfocarse en las necesidades del receptor, resaltando los aspectos que es necesario destacar.
- Formas de comunicar visualmente la información: emisión de información adecuada a través de la presentación de informes adecuados, ya sea a través de texto, cuadros o gráficos.

- Consideración de parámetros de comparación: la información debe servir para ubicar al usuario en el entorno espacio/temporal en que se desarrolla su operación. Confrontación con datos comparables, utilización de valores relativos, entre otros.
- Información por excepción: evitar excesos de información poniendo énfasis en los desvíos o diferencias.

Siguiendo a Faga (1990), podemos identificar distintos “focos de atención” a considerar en el tratamiento de la información contable, según sea la perspectiva que se elija para hacerlo:

1. Perspectiva situacional: información interna e información del contexto.
2. Perspectiva temporal: información pasada (base para las comparaciones y elemento referencial clave para el planeamiento y la presupuestación), presente (indica calidad y desarrollo de los acontecimientos actuales) y futura (foco en la anticipación).
3. Perspectiva operacional: información patrimonial, económica y financiera.
4. Perspectiva funcional: información para el planeamiento, para el control y para la toma de decisiones.

La contabilidad debe ser considerada como la base de datos empresarial, que recogiendo y registrando los datos útiles para la organización, tanto internos como externos (perspectiva situacional), del pasado, del presente y sus proyecciones al futuro (perspectiva temporal), de la situación y movimientos patrimoniales, económicos y financieros (perspectiva operacional), los procese y emita y ponga a disposición de quien deba utilizarla, la información que le permita llevar a cabo eficazmente su gestión, incluyendo el planeamiento, control y toma de decisiones (perspectiva funcional).

En síntesis, la información contable debe estar disponible para permitir:

- La administración, coordinación y control del presente.
- El planeamiento del futuro.
- La toma de decisiones (continua, constante y permanente).

Para ello, se debe impulsar la construcción de un sistema integrado de información que ayude a realizar en forma conjunta las tres funciones.

El Contador Público en su rol profesional, es quien está facultado para generar diseños informativos que permitan cumplir en forma efectiva y eficiente las funciones mencionadas.

Contabilidad Financiera y Contabilidad Gerencial

Herrscher (2002), a nivel local referente ineludible de la contabilidad gerencial, plantea un conjunto de diferencias entre la rama patrimonial (contabilidad financiera) y la rama gerencial de la contabilidad.

La rama patrimonial o financiera del sistema informativo contable está orientada a la satisfacción de las necesidades informativas de los usuarios externos a la organización, a partir de la emisión de informes periódicos, sistemáticos y casi exclusivamente referidos a hechos pasados. Dichos informes se expresan en valores monetarios y parten de un adecuado registro de las operaciones cotidianas para la determinación del resultado económico, la evolución financiera y la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, cumpliendo con las normas contables y la legislación societaria e impositiva vigente. La información debe ser verificable y comparable.

Actualmente, es en la rama de la Contabilidad Financiera donde se orienta gran parte de la actividad profesional del Contador Público; entre estas actuaciones se encuentran: la liquidación de impuestos, la emisión de estados contables, la auditoría externa sobre los mismos y otros servicios de aseguramiento, la liquidación de sueldos, la elaboración de pericias contables, entre otras certificaciones. En la mayoría de estas actividades el profesional trabaja con información histórica en base a registros provistos por el sistema contable.

La Contabilidad Gerencial tiene su origen en la segunda mitad del siglo XX, ante las necesidades de una mayor desagregación de la información contable requerida por el empresario y el directivo de empresas, y a lo largo del tiempo fue nutriéndose de esquemas y conceptos de varias disciplinas. En los países altamente industrializados, la Contabilidad Gerencial fue creciendo paulatinamente con el desarrollo de las organizaciones, el incremento de los riesgos, las nuevas posibilidades de procesamiento de datos y principalmente a partir de la mayor presión competitiva, con la consiguiente necesidad de optimizar la productividad, la eficiencia y la asignación de recursos; así, se plantearon y usaron en forma integral las bases o características esenciales de la Contabilidad Gerencial, primando lo pragmático.

La rama gerencial del sistema informativo contable está orientada a la satisfacción de las necesidades informativas internas y externas de la organización, y sus requerimientos dependen del vasto proceso de toma de decisiones. En este caso la información debe adaptarse a las necesidades y particularidades de cada organización, para favorecer la búsqueda de la eficacia y la eficiencia en la gestión, y se plantea como objetivo contribuir con el proceso de planeamiento y control de las operaciones de la empresa y la generación de sus resultados. Los informes provistos por esta rama contable se elaboran a partir de la utilización de datos monetarios y no monetarios, financieros y no financieros, cuantitativos y cualitativos. A su vez, los reportes gerenciales o informes de gestión son generados en forma continua, pudiendo ser tanto periódicos como informes emergentes y refieren tanto a hechos pasados y presentes, como a hechos futuros.

En la Tabla 1 se exponen las principales características y diferencias entre la Contabilidad Patrimonial o Financiera y la Contabilidad Gerencial o de Gestión, siendo esta última el objeto de estudio del presente libro.

Tabla 1. Principales diferencias entre la Contabilidad Patrimonial y la Contabilidad Gerencial

	Patrimonial	Gerencial
Objetivo principal	Valuación y registro	Planeamiento y control
Enfoque principal	Patrimonio	Gestión
Criterio principal	Seguridad	Eficiencia
Información mayoritaria sobre	Pasado	Pasado, presente y futuro
Valores principales	Monetarios	Monetarios y no monetarios
Frecuencia principal	Periódica	Periódica, continua y ad hoc
Periodos principales	Año	Año, trimestre, mes, semana, día
Usuarios principales	Externos	Internos
Guía principal	Normas contables	Características de la organización
Atributos principales	Verificable y comparable	Oportuna y eficaz
Atención principal	Legislación	Proceso de toma de decisiones

Fuente: elaboración propia.

Herrscher (2002) expresa que no se puede estar seguros de que la Contabilidad Gerencial siempre hará ganar dinero, pero en cambio sí estar seguros que si está bien aplicada, siempre evitará perderlo.

El sistema de información

Entendemos por sistema de información en una organización al conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de la empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes, apoyando los procesos de toma de decisiones necesarios para desempeñar las funciones de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia.

El sistema de información como todo sistema, debe su presencia a la existencia previa de un objeto: los usuarios, que a través de sus necesidades y requerimientos determinan la estructura y las relaciones del sistema informativo. Se diferencian principalmente dos tipos de usuarios: externos e internos, los cuales toman decisiones respecto a un sujeto común: la organización.

A su vez en las actividades desarrolladas por la organización, es preciso contemplar a múltiples y diversos grupos de interés, constituidos por: accionistas, administradores, trabajadores, sindicatos, gobierno, comunicadores, investigadores, acreedores, inversores, proveedores, clientes, funcionarios, consumidores, entre otros. Cada grupo de interés genera un conjunto de necesidades que un buen sistema de información contable debe satisfacer en tiempo y forma. El grado de satisfacción que el sistema de información produce determina la eficacia

con que se desarrolla su actuación, y si logra economía de medios, podemos decir que también es eficiente.

Por lo mencionado, el sistema de información se diseña a partir de las necesidades de los usuarios. Esto quiere decir que, en función a las características y particularidades que tengan las diferentes demandas informativas, debemos construir sistemas con estructuras y procesos acordes a esas particularidades.

Sistema Integrado de Información Contable

En las organizaciones el sistema de información contable debe ser único e integrado, con una base de datos única. En virtud de los diferentes requerimientos informativos se encuentra conformado por un conjunto de subsistemas, cada uno de los cuales interactúa con los otros componentes y entre todos contribuyen al objetivo común.

El sistema informativo contable ha evolucionado a partir de los avances tecnológicos, la modificación de la conceptualización estratégica (esquema de planeamiento formal y deliberado) y el surgimiento de nuevos emprendimientos (el planeamiento emergente), resultando hoy una herramienta necesaria e insustituible para la generación de nueva riqueza. Asimismo, debe ayudar a las empresas a cumplir con sus objetivos y estrategias, planes y proyectos.

El sistema informativo contable permite medir una actuación. La medición de cualquier actuación sirve para su comparación en relación a parámetros establecidos y permite obtener magnitudes representativas de diferentes variables. La medición requiere también de referencias de actuación u objetivos que nos sirvan como pauta de comparación. Si bien toda medida involucra y hace necesaria la cuantificación, es preciso destacar que la misma no se limita solo a valores financieros o monetarios requiriendo también contemplar medidas para la cuantificación de los componentes físicos involucrados en las actividades y procesos de la organización, en sus numerosas dimensiones de unidades de medida.

La posibilidad de medir para evaluar la actuación es lo que puede ayudar a una empresa a evaluar y ponderar el cumplimiento de sus objetivos y estrategias. Es lo que torna esencial, indispensable e insustituible al sistema informativo contable. Es lo que permite muchas veces transformar datos (cuantitativos y cualitativos) en informes útiles para la toma de decisiones.

Actualmente es posible medir contablemente cuestiones tan diversas como el valor de un negocio, la liquidez y la solvencia de una empresa, la rentabilidad que genera un centro de inversión, la satisfacción de un cliente, el tiempo de entrega de un producto o de prestación del servicio a un cliente, el tiempo de respuesta de un vendedor a un requerimiento, la satisfacción de un empleado, el nivel de calidad de un producto o servicio, la cantidad de materia prima utilizada en un proceso productivo, los tiempos para el acceso a información oportuna, la vinculación entre las diferentes compras efectuadas por un cliente o un segmento de clientes en un determinado período de tiempo, la cantidad de clientes atendidos por un vendedor en un período y/o lugar determinado, la utilidad o la rentabilidad que genera la atención de diferentes

segmentos de clientes o grupos de intermediarios, el valor vida de un cliente, etc. Hoy se aplica la “contabilidad de la innovación” para medir el perfil emprendedor de una *start-up* (Ries, 2012).

En la actualidad, los sistemas informativos integrados con el apoyo del procesamiento electrónico de datos nos permiten generar información para la toma de decisiones, a través de informes no sólo periódicos y programados, sino emitidos cada vez que sean requeridos por el proceso decisorio. La mayor parte de las empresas diseñan hoy sus estrategias, y cada vez son más las que elaboran total o parcialmente sus presupuestos de actuación.

El procesamiento analítico en línea (OLAP) nos permite recurrir al análisis multidimensional (histórico y proyectado). La minería de datos con la colaboración de técnicas estadísticas permite generar información útil para la toma de decisiones. Los cuadros de mando integral y los tableros de control cada día tienen mayor aplicación en las organizaciones. A su vez, se planifican los escenarios a través de diferentes modelos que suponen cambios en los valores de las variables relevantes. Los sistemas informativos de soporte de decisión en grupo y los sistemas de información geográfica han enfatizado su auge en los últimos tiempos.

Si los sistemas de información tienen la capacidad de generar valor, entonces un desarrollo de calidad se constituye en sí mismo en una ventaja para la organización, si pueden ser la piedra basal que permita imprimir al sistema al que apoyan la mayor velocidad de respuesta, reacción o anticipación posible ante las alteraciones que se produzcan tanto en el dominio externo como interno de las variables influyentes. Entonces, la gestión del sistema de información contable puede transformarse en una ventaja competitiva en sí misma para la empresa.

Sub sistemas de Información contable

Tal como se ilustra en el esquema que se muestra a continuación podemos considerar un doble camino de circulación de la información, la cual ingresa y se incorpora al Sistema y permite a su vez la retroalimentación. Por un lado, se captan datos e información de tipo determinativa que surge a partir de decisiones asumidas, plasmadas en el plan y lineamientos estratégicos y los planes y programas derivados de los mismos, los cuales contienen objetivos y estándares de operación a considerar. A su vez, como producto de la operatoria de la organización y la ejecución de sus actividades cotidianas, se captura y releva información vinculada a las transacciones realizadas que permiten obtener los resultados de la operación, haciendo posible la interpretación de los mismos y el seguimiento y control de los resultados, tanto del nivel estratégico como operativo, generando la posibilidad de realimentación y aportando nuevamente al sistema de decisión. El Sistema de Información actúa tanto como apoyo de los sistemas de operación y de decisión.

Esquema 1. Sistema de Decisión y Sistema de Operación

Fuente: Elaboración propia adaptado de F. Pozo Navarro

En ese carácter de apoyo a ambos sistemas: Sistema de Operaciones y Sistema de Decisiones, podemos identificar componentes o sub sistemas: el sistema de procesamiento de transacciones u operaciones (SPT o SPO), y en su carácter de apoyo a las decisiones, el sistema de información gerencial (SIG) y el sistema de apoyo a las decisiones (SAD), los mismos son explicados a continuación.²

Sistemas de procesamiento de transacciones (SPT)

Son el primer tipo de sistemas de información que se implanta en una organización apoyando a las tareas operativas de la misma. Procesan grandes volúmenes de datos de entrada e información, generando considerable cantidad de reportes y salidas de datos procesados.

El sistema de procesamiento de transacciones procesa los datos necesarios para actualizar los registros que se vinculan con las operaciones de negocios cotidianas y esenciales de cada organización. Una transacción es cualquier tarea, actividad o suceso, originada dentro o fuera de la organización, y que la afecta de alguna manera. Dichas transacciones se procesan con la finalidad de registro, clasificación, ordenamiento, cálculo, resumen, almacenamiento, visualización, etc. El SPT opera con procesos estructurados y rutinarios, y utiliza esencialmente el procesamiento electrónico de datos con una gran cantidad de datos de entrada, procesos con procedimientos definidos y salidas muy estandarizadas, conformadas por documentos e informes de operaciones (por ejemplo los estados contables del período e históricos, información sobre

² Para profundizar sobre el tema se invita a la lectura del Capítulo 4 de Briano y otros: Clasificación tradicional de los sistemas de información.

control interno, inventarios de recursos, informes de determinación de resultados y control interno).

Sistemas de Información Gerencial (SIG)

El sistema de información gerencial representa un sistema de apoyo a las decisiones estructuradas, colabora con el sistema decisorio para alcanzar sus objetivos, proporcionándole los conocimientos necesarios sobre la operatoria habitual en la organización y fuera de ella, para que pueda planificar, controlar, coordinar y organizar las actividades de manera más efectiva y eficiente.

Su función es brindar información para la planificación y el control, resumiendo operaciones básicas, respondiendo a requerimientos estructurados con información de rutina, se basan en la información proveniente de los SPT o SPO, la cual seleccionan, compactan, comparan y proyectan para brindar informes, diseñados previamente y tomar decisiones vinculadas a la gestión operativa de la organización.

Las entradas de datos del sistema de información gerencial pueden ser de fuente interna o externa. Si bien la fuente natural interna es el sistema de procesamiento de transacciones, también utiliza otros datos internos (objetivos, premisas, políticas, presupuestos). También opera con información del contexto (datos de consumidores o usuarios, clientes, proveedores, mercados, precios, sectores competitivos, mercado de capitales, etc.).

Los sistemas de información gerencial apoyan decisiones estructuradas a nivel gerencial en todas las áreas. Están diseñados para ejercer todos los controles de eficacia y eficiencia. Generan informes programados, que pueden diseñarse con anticipación y emitirse con frecuencia definida, como por ejemplo informes de rendimiento sobre la inversión, de contribución marginal, información por responsables, presupuestos variables, estados contables proyectados, entre otros.

Sistema de apoyo o de soporte a las decisiones (SAD)

El sistema de apoyo a las decisiones ayuda a los administradores a determinar el mejor curso de acción en situaciones en las que se requiere elegir entre varias alternativas que no pueden anticiparse, utilizando tanto información interna como externa, así como herramientas analíticas y de modelación. A su vez, sirven de apoyo a la toma de decisiones sobre problemas complejos y no muy estructurados, y en los casos en que el valor de las variables que conforman el escenario decisional cambia muy rápidamente. Estos sistemas se orientan esencialmente al soporte de decisiones del nivel estratégico de la organización, ayudan a resolver los problemas que surgen imprevistamente y que inicialmente deben tratarse en forma desestructurada, son

algunos ejemplos de estos informes, los relativos al valor del negocio, adquisiciones o fusiones, planes de negocio o evaluación de proyectos.

Ofrecen a los usuarios flexibilidad en informes y presentaciones, adaptabilidad y respuesta rápida, presentan gran interactividad, sustentando su flexibilidad en la capacidad de modelización que brindan, para apoyar decisiones y problemas cuyas soluciones no pueden especificarse por adelantado. En la modelización y contenidos del informe interaccionan en forma particular el usuario y el sistema informativo, demandando datos de variables específicas requeridas para la toma de decisión de un problema emergente y circunstancial. La información relevante para el tratamiento del problema se logra mediante la interacción entre el sistema y el usuario. Estos sistemas pueden realizar los siguientes tipos de análisis: Análisis de escenarios, Análisis de sensibilidad, Análisis de búsqueda de objetivos, Análisis de optimización.³

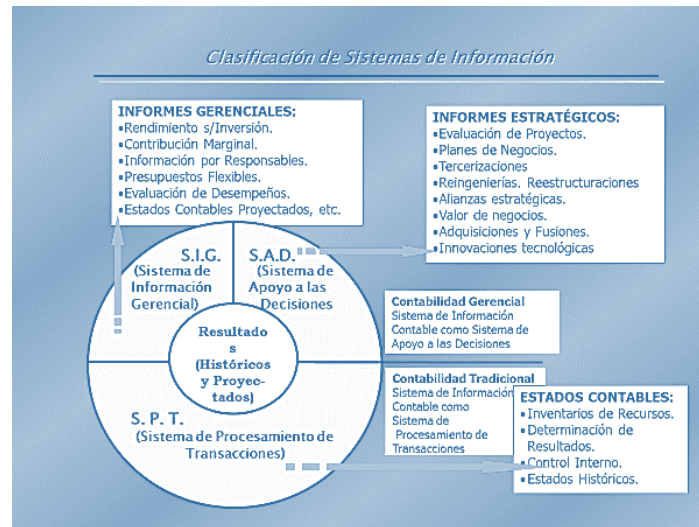
Sistemas para la administración estratégica

Los sistemas para el nivel estratégico, llamados sistemas de administración ejecutiva (EIS, *Executive Information Systems*) o de apoyo ejecutivo (ESS, *Executive Support Systems*), además de sus características propias combinan algunas de las presentadas en los sistemas de información gerencial y de apoyo a las decisiones.

En el Esquema 2 se sintetizan distintos posibles informes conforme a la clasificación de los sistemas de información (SPT, SIG y SAD).

³ Para ejemplos de uso de sistemas de soporte a las decisiones y profundización del tema, invitamos a la lectura del Capítulo 4 del libro "Sistemas de Información Gerencial - Tecnología para agregar valor a las organizaciones" de Briano J. C. y otros autores.

Esquema 2. Sistemas de Información (SPT – SIG – SAD)



Fuente: Umberto Mucelli

El rol del Contador en el diseño del Sistema Integrado de Información Contable

El Contador interviene en toda la secuencia lógica de un sistema de información, en las entradas, el proceso, las salidas y el archivo de información, como se describe a continuación:

- **Salidas de información:** La lógica de construcción de un sistema de información indica que se inicia con la definición de sus salidas: lo que el usuario necesita del sistema. La salida representa la información que suministra el sistema; es el principal contacto entre el sistema y los usuarios, y en muchos casos la base sobre la cual éstos evaluarán su utilidad. El Contador debe definir las salidas más convenientes del sistema de información contable. Tanto las que puedan procesarse a través de informes programados y estructurados, como todas aquellas que pudieran eventualmente surgir en el devenir de las actividades cotidianas de cualquier organización como respuesta a nuevas oportunidades o amenazas del contexto o a decisiones internas para resolver problemas, aprovechar oportunidades y planificar la actuación futura.
- **Entradas de información:** La actuación profesional en el diseño de las salidas debe necesariamente continuar con el diseño de las entradas, atento a que la necesidad de disponer de las salidas necesarias que ayuden al proceso de toma de decisiones en cada uno de los niveles de la organización requiere el ingreso de los datos requeridos que luego podrán procesarse para la emisión del informe más adecuado.

- **Archivos de información:** También es indispensable la intervención profesional del Contador en el diseño de los archivos, esencialmente en todo lo que tiene que ver con la vinculación entre los diferentes datos que ingresan al sistema: para poder aprovechar todas las ventajas del análisis multidimensional, o de la minería de datos, para utilizar modelos que permitan proyectar escenarios alternativos y fundamentalmente para tener la posibilidad de coordinar los datos necesarios para apoyar cualquier tipo de decisión eventual que pudiera ser necesario adoptar ante una eventual amenaza u oportunidad emergente.
- **Procesos:** El análisis de los procesos de la organización debe llevarlos a cabo el profesional Contador, realizando un análisis exhaustivo de los objetivos, problemas y oportunidades que pueden contemplarse tanto en la implementación de un nuevo sistema de información como en la reingeniería de procesos y su impacto en un sistema existente. No sólo se documentan los procesos dentro de la organización para medir el impacto de la modificación o implementación de un sistema, sino también como una revisión integral de la organización que permite alinear la estrategia con el sistema de información.

En cada etapa resultará muy valioso el trabajo interdisciplinario y colaborativo con profesionales de informática y sistemas, especialmente en la etapa del procesamiento de los datos. El experto nos puede ayudar a vincularlos, estructurarlos, ordenarlos, relacionarlos y programarlos de modo tal que puedan generarse oportunamente todas las salidas relevantes que requiera el proceso de toma de decisiones.

El rol del Contador en el diseño del sistema de información contable es de suma importancia ya que se trata del profesional idóneo tanto para identificar los requerimientos de información, en función de los problemas, oportunidades y objetivos de la organización. Asimismo se encuentra capacitado para analizar e implementar una reingeniería de procesos y sistemas, en base al conocimiento del negocio y las variables relevantes que intervienen en la generación de los resultados de la organización.

Sin dudas debe ser un Contador el principal responsable en administrar el sistema de información de una organización. El contenido previsto en las asignaturas que forman parte del plan de estudios de la carrera de Contador Público, junto a las incumbencias profesionales que les habilita el título, determinan que es el profesional más idóneo para entender el proceso de toma de decisiones de un ente y articular sus necesidades informativas.

Los Contadores que descubren el poder del sistema informativo contable y actúan profesionalmente dentro de la rama de la contabilidad de gestión, hoy pueden diferenciarse significativamente en el mercado y ayudar al crecimiento de los negocios de sus clientes.

El proceso de toma de decisiones

Enfoques

La toma de decisiones está establecida como uno de los fundamentos clave de la Contabilidad Gerencial. Según Nielsen (2015), el saber convencional de la Contabilidad de Gestión se ha basado en el **enfoque de la racionalidad calculada**. Se supone que el tomador de decisiones actúa racionalmente al tomar decisiones que maximizan su función de utilidad y ello requiere el conocimiento de todos los cursos de acción alternativos e información sobre sus consecuencias. El papel implícitamente asumido de la información es apoyar el logro de resultados de decisión óptimos y, con este fin, la Contabilidad de Gestión se ha complementado en la práctica con técnicas económicas, estadísticas y operativas. Sin embargo, se han cuestionado muchos aspectos de este enfoque, ya que los tomadores de decisiones operan con una racionalidad acotada que contiene un número limitado de variables. Asimismo, una organización es una coalición de tomadores de decisiones que tienen valores, preferencias subjetivas y objetivos diferentes y en conflicto que pueden ser confusos y cambiar con el tiempo. En consecuencia, los modelos de toma de decisiones organizativas deben abordar cómo partes interesadas toman decisiones complejas frente a la ambigüedad tomando en consideración no solo la información sino también los objetivos. Así, se ha defendido el **enfoque de racionalidad sistémica**. Una situación de decisión estratégica compleja involucra incertidumbre en la información y una coalición de participantes en las decisiones y ello implica la necesidad de desarrollar modelos de decisión que puedan abordar las limitaciones de los modelos calculadores de elección racional.

La literatura distingue **dos enfoques diferentes** para utilizar la información de la Contabilidad de Gestión en la toma de decisiones gerenciales: el analítico y el basado en actores.

El **enfoque analítico** tiene sus raíces en la toma de decisiones calculada y racional, con el supuesto de que la información completa está disponible. Este enfoque involucra etapas secuenciales en el proceso de toma de decisiones, desde la definición del problema hasta la recolección y análisis de datos, las cuales se definen objetivamente sobre la base de variables contextuales. La información contable debe utilizarse objetivamente entre los tomadores de decisiones para analizar alternativas para una decisión determinada.

El **enfoque basado en actores** enfatiza las interacciones entre los participantes para cubrir los diferentes puntos de vista gerenciales en la organización, involucrándolos para desarrollar activamente alternativas y producir información para evaluarlas, enfatizando la revisión, discusión y valoración de las modificaciones a la información utilizada en el proceso de toma de decisiones. Los fundamentos de este enfoque recaen en que la mayoría de los procesos de toma de decisiones involucran a múltiples gerentes con diferentes intenciones y formas de razonamiento. Ante ello, la comunicación permite la colaboración entre participantes con valores en conflicto, preferencias diferentes y capacidades limitadas de suministro de información. El

enfoque basado en actores también puede involucrar pasos metodológicos sistemáticos dirigidos a la mejor elección posible y una práctica funcional, sin embargo, estos pasos enfatizan técnicas interactivas y reflexivas (Saukkonen, 2018).

El contexto de la toma de decisiones organizacionales puede caracterizarse por enfoques tanto analíticos como basados en actores, una combinación de ambos, e incluso, poniendo énfasis en uno o en el otro.

De esta manera, el proceso de decisiones se encuentra afectado por ciertas circunstancias, como tratan Guerras y Navas (2007): la racionalidad limitada del decisor por contar con información incompleta; aspectos políticos del proceso vinculados a la existencia de grupos con objetivos diferentes y la importancia del conflicto y el poder; existencia de un aprendizaje durante el proceso, dado por una adaptación a un entorno cambiante, un proceso de “prueba y error” y la existencia de estrategias emergentes; la influencia del azar, dado por la existencia de elementos no controlables, la intuición, fenómenos contextuales, tal como ocurrió con la pandemia del COVID-19.

Etapas del proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones puede ser abordado desde el punto de vista del análisis de decisiones, siendo el objeto, la elección del mejor curso de acción (Esquema 3). Para ello, pueden considerarse una serie de etapas, definidas por Kepner y Tregoe (1989):

1. Enunciado de la decisión: implica indicar el tipo de acción, el resultado esperado y el nivel de la decisión. A partir de ello, se define el propósito de la decisión.
2. Especificación de los objetivos/criterios para la decisión: se diferencian los objetivos obligatorios de los deseados, se determinan límites y se realiza una valoración relativa. De esta manera, se identifica lo que debe satisfacer el nuevo curso de acción.
3. Generación y evaluación de alternativas: se lleva a cabo un examen respecto a las posibles alternativas, según cumplimiento de los objetivos/criterios establecidos y el grado de satisfacción, para así medir su desempeño.
4. Consecuencias de las alternativas: se detectan consecuencias adversas y posibles riesgos, calificando en función a gravedad y probabilidad. Se identifican así las consecuencias, su duración, capacidad y disposición.
5. Elección de la mejor alternativa: se debe elegir, informar al resto de la organización y motivar a la acción.

Esquema 3. Proceso de decisiones



Fuente: elaboración propia

Tipos de decisiones

Existen múltiples clasificaciones de decisiones, basadas en distintos aspectos o criterios.

Las **decisiones corporativas** son aquellas que se toman a nivel de toda la organización y que tienen efectos sobre la totalidad de esta. En cambio, las **decisiones sobre segmentos** refieren a las decisiones que se toman a nivel de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) en particular, afectando solo a ella y no al resto de las UEN que conforman una organización.

Otro tipo de clasificación se relaciona con el período de tiempo. Existen decisiones que tienen un impacto a **corto plazo**, produciendo efectos inmediatos; otras decisiones tienen influencia a **mediano plazo** y, por último, existen otras cuya influencia es en el **largo plazo**.

En un problema totalmente **estructurado**, se pueden establecer algoritmos o reglas de decisión que permitirán detectar el problema, diseñar diferentes alternativas para resolverlo y elegir la mejor decisión. En cambio, en decisiones de tipo **no estructurado**, ciertas suposiciones son adoptadas de manera subjetiva.

Las **decisiones estratégicas** son aquellas que afectan al mediano y largo plazo de la organización, son tomadas por los niveles superiores, tales como la administración, gerencia o dirección superior, y ponen énfasis en los objetivos a alcanzar en el futuro; estas pueden afectar a alguna UEN o a toda la organización, y se vinculan, principalmente con problemas no

estructurados. Dichas decisiones en general afectan a varias dimensiones, alterando la estructura física, económico-financiera y organizacional. Las **decisiones operativas** son las que se vinculan con el día a día, es decir, con el corto plazo y que se toman en los niveles inferiores, para solucionar problemas simples que puedan generarse, los cuales suelen ser estructurados o repetitivos.

La integración de la información contable en el proceso de toma de decisiones estratégicas de una manera significativa requiere comunicación y reflexión sobre las necesidades gerenciales y los requisitos contextuales. Asimismo, la información contable debe ser útil también para la toma de decisiones de tipo operativas, en los distintos niveles de la organización (Esquema 4).

Esquema 4. Proceso de decisiones



Fuente: elaboración propia

Estadios de conocimiento

En el proceso de toma de decisiones, el decisor puede encontrarse en alguno de los siguientes cuatro estadios del conocimiento:

- **Ignorancia:** este estado ambiental decisorio se caracteriza por el desconocimiento de la existencia de la variable. El conocimiento sobre las diversas variables que pueden intervenir o influenciar en una situación es nulo.
- **Incertidumbre:** es el estado en el cual se encuentra el decisor cuando toma conocimiento de la existencia de la variable y no ha incorporado información sobre el comportamiento de la misma.

- **Riesgo:** en este estadio el decisor ha incorporado información sobre los distintos estados de la naturaleza (valores de variable) que pueden producirse y sobre la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos.
- **Certeza:** alcanzar este ambiente decisorio implica descubrir la variable, establecer su modelo de comportamiento y llegar finalmente a establecer el valor que ha de tener la variable en el momento requerido.

El proceso de toma de decisiones y la información contable

La información es el recurso esencial para los procesos de toma de decisiones, y su valor se fundamenta en la capacidad para reducir la incertidumbre, dado que la información actúa sobre el conocimiento en relación al comportamiento de la o las variables que influyen en una determinada decisión. Al considerar que una información es útil se parte de la noción que la misma contribuye a brindar conocimiento sobre el modelo de comportamiento previsto de la variable involucrada, expresado en términos de distribución de probabilidad de ocurrencia de cada uno de los pertinentes valores de variable.

Información y estrategia

Es importante destacar el doble rol que cumple la información en relación a la estrategia, dado que la misma interviene como *input* de los procesos de gestión estratégica y como *output* de esos mismos procesos. Tal como citan De Luca y Lazzati (2018), en relación a los *inputs* informativos, ciertos indicadores de desempeño por ejemplo, pueden poner de relieve una debilidad en algún proceso operativo clave de la organización que implica una cuestión estratégica que deberá superarse, la cual dispara la decisión de realizar una adecuación o reingeniería sobre el mismo. En el caso de la información como *output*, por ejemplo, el análisis estratégico realizado puede revelar limitaciones del sistema de información en el área comercial, dando lugar a una cuestión estratégica clave (qué hacer al respecto), y su respuesta podría implicar, entre otras, como ejemplo, evaluar un proyecto para desarrollar un sistema de *Customer Relationship Management* (CRM).

El desarrollo del sistema de información tiene dos aspectos, mutuamente interdependientes: el diseño funcional y el diseño técnico. El diseño funcional debe responder a las necesidades de información de los procesos operativos y gerenciales. Los procesos gerenciales comprenden el planeamiento estratégico, la gestión de recursos humanos, el planeamiento y control de las operaciones, la gestión del riesgo, la gestión del conocimiento, la gestión del cambio...en última instancia, la toma de decisiones. En este orden, los indicadores de desempeño constituyen un elemento clave del diseño funcional.

Resumiendo, son objetivos del sistema de información:

1. Optimizar el proceso de toma de decisiones, a través de la reducción de la incertidumbre hasta niveles económicamente convenientes.
2. Minimizar el tiempo de respuesta de la organización ante alteraciones tanto de los factores exógenos y endógenos.

Desde el punto de vista del proveedor de información o responsable del sistema de información de la empresa, se busca que el decisor pueda encontrarse en el mejor ambiente informativo posible que le permita tomar una decisión de modo eficiente; esto es, elegir el mejor curso de acción que satisfaga al conjunto de objetivos deseados de la mejor manera al menor costo posible. El proveedor de información debe aportar al usuario la mejor información posible con el menor esfuerzo de entrada, proceso y salida, considerando como mejor información a aquella que permita reducir el grado de incertidumbre sobre el comportamiento de cada variable.

Minimizar el tiempo de respuesta de la organización implica tener capacidad de anticipación, y ello se logra dotando a los órganos de decisión de sistemas de información que generen alertas tempranas. Cuánto mayor capacidad de anticipación genere (a un costo razonable), mejor podrá prepararse respecto de la volatilidad de las variables clave, cuanto mayor anticipación relativa obtenga respecto de los competidores, mayor ventaja competitiva producirá para aprovechar las oportunidades del mercado o eludir y/o atenuar sus amenazas.

La capacidad de anticipación que genere un sistema de información minimizando el tiempo de reacción de la organización ante los cambios en las variables, incorpora valor al sistema produciendo flexibilidad estratégica y operativa en todo cuanto atañe al planeamiento y control de los negocios y de las operaciones.

Asimismo, cobra importancia la estructuración de la información en relación a las áreas de responsabilidad en la organización, dado que para que la información sirva a la toma de decisiones debe tener aptitud de generar acción, y para ello debe tener un responsable asignado. El sistema de información por responsables tiene por objeto brindar información de calidad suficiente como para que cada responsable pueda tomar decisiones que lleven a la acción y, también, para que pueda evaluarse la “*performance*” de cada unidad estratégica y/u operativa de la organización, mediante la comparación de sus resultados con algunos indicadores con información esperada o proyectada.

De esta manera, la Contabilidad Gerencial debe ofrecer, a una razonable relación costo-beneficio, y de la manera más simple posible, un sistema eficaz para extraer, organizar, evaluar y diseminar información, sentar bases razonablemente objetivas de decisión, y generar, impulsar y controlar la acción.

El futuro de la información contable para la toma de decisiones

La tecnología informática (TI) y sus aportes representan un engranaje imprescindible en el estudio de los sistemas de información contable. La contabilidad, como disciplina al servicio de las organizaciones, se nutre de la práctica y de la experiencia. Los requerimientos empresarios, los nuevos problemas, los cambios en la economía, las innovaciones tecnológicas y los avances del conocimiento, van adaptando la utilización de la información contable como insumo para el proceso decisorio. Es de remarcar, entonces, el fuerte impacto del fenómeno del Big Data, que tiene y tendrá en la contabilidad para decisiones empresarias.

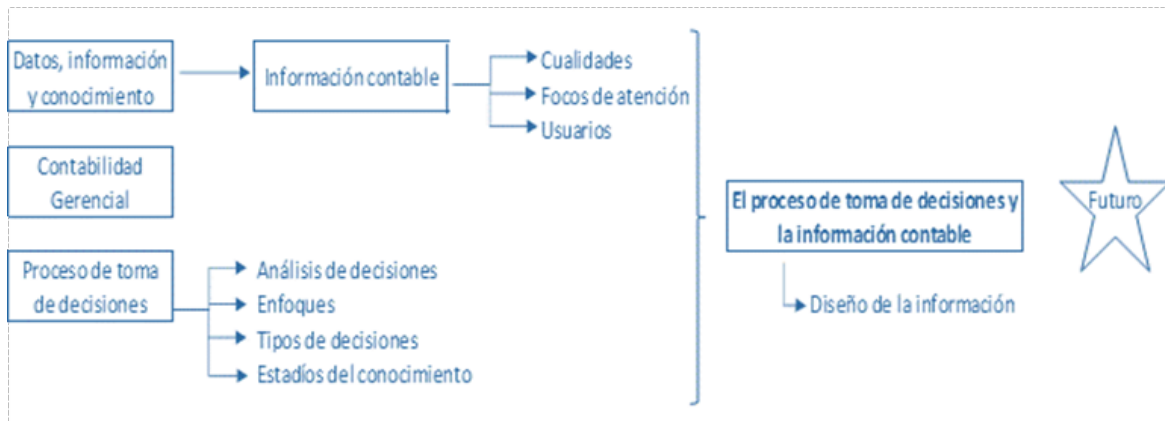
El Big Data puede ser entendido como el volumen y tipo de datos provenientes de la interacción con dispositivos interconectados, teléfonos celulares, tarjetas de crédito, cajeros automáticos, relojes inteligentes, computadoras personales, dispositivos de GPS y cualquier objeto capaz de producir información y enviarla electrónicamente a otra parte (Walter Sosa Escudero, 2019). Dicho fenómeno generó el desarrollo de una gran cantidad de herramientas destinadas al manejo de grandes volúmenes de datos, las cuales serán útiles a toda organización para la administración de dichos datos, su transformación en información y su utilización en el proceso de toma de decisiones. A modo de ejemplo, el Big Data proveerá una gran cantidad de información que podrá ser utilizada como input en los modelos de proyecciones y predicciones, y en la elaboración de los presupuestos; asimismo, propiciará la apertura de la información sin límites, en función a múltiples criterios.

El ejercicio de desplegar capacidad analítica e interpretativa para buscar patrones procedentes del Big Data como así también para detectar tendencias importantes a partir de un conjunto limitado de datos (Small Data) se traducen en “habilidades y nuevas competencias” requeridas al profesional en Ciencias Económicas. Algunas de las cuales, provenientes de la rama Estadística (por ejemplo la analítica de datos) forman parte de su formación curricular y otras relacionadas con el avance tecnológico, como la Inteligencia Artificial (IA) y el Machine Learning (ML) aplicado en las organizaciones, exigen al profesional estudio y actualización continua para la inserción de este nuevo conocimiento en el sistema informativo.

El Contador Público, ya sea como “analista”, “controller” o responsable de control de gestión, en base al conocimiento del negocio y la interpretación de los resultados generados, actúa como facilitador, tutor de la organización o socio estratégico, y tiene un rol trascendente en relación al diseño del sistema de información del ente en el cual se desempeña, en cuanto a su compromiso de dotar al mismo del mejor ambiente informativo para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

En el Esquema 5 se sintetizan y resaltan los temas vinculados a la toma de decisiones y la información contable.

Esquema 5. Toma de decisiones y la información contable



Fuente: elaboración propia.

Integración de los Sistemas de Información

Tal como se indicó anteriormente, el valor de un sistema de información está vinculado al grado en que el sistema conduce a tomar mejores decisiones, obtener una mejora sobre la rentabilidad o generar un mayor valor al negocio.

La perspectiva funcional de los sistemas es muy útil para comprender la necesidad de integración de los sistemas de información, pero también es necesario conocer la perspectiva que indica cómo se utilizan los sistemas de información en los distintos niveles de la organización, es decir cuál es la necesidad de información según el nivel de responsabilidad.

Los directores requieren información resumida que pueda indicarles rápidamente el desempeño general de la empresa, como los ingresos por las ventas brutas, las ventas por grupo de productos y región, así como la rentabilidad general.

Los gerentes de nivel medio necesitan información más específica sobre los resultados de áreas funcionales y departamentos de la empresa, como estadísticas de producción de fábricas específicas o líneas de producto, niveles y costos de empleos, niveles de ventas mensuales o diarios.

Los gerentes de operaciones requieren información sobre transacciones, como por ejemplo los productos en existencia cada día o el número de horas trabajadas por semana de un empleado.

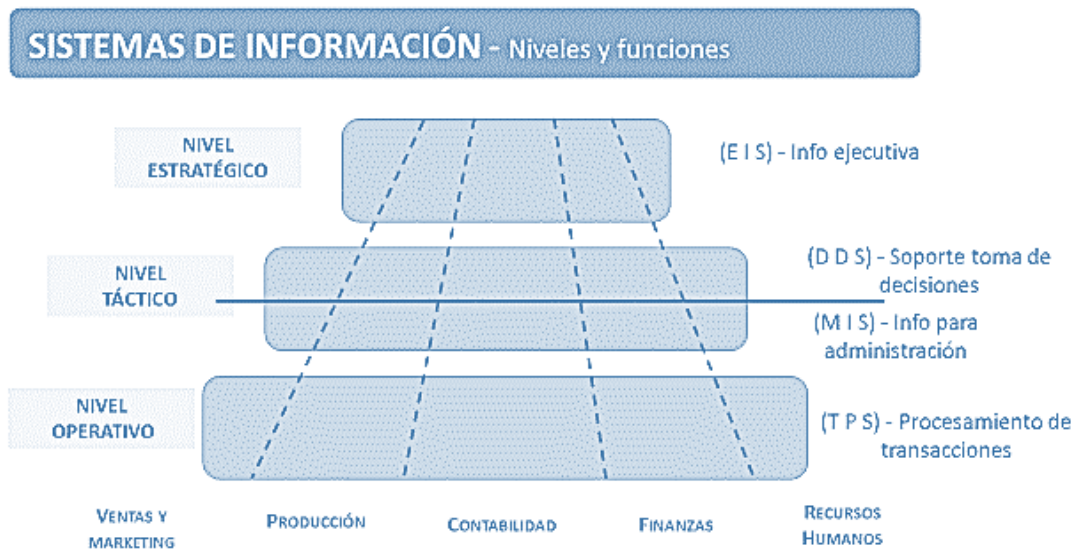
Una gran organización, por lo general, cuenta con muchos tipos de sistemas de información, que dan servicio a las distintas funciones, niveles organizacionales y procesos de negocios y les es muy complejo interactuar rápidamente entre ellas (Esquema 6).

La realidad muestra que en muchas organizaciones los sistemas de información aún no se encuentran integrados y existen numerosas aplicaciones a medida que no tienen una capacidad de expansión acorde a la evolución de los negocios. Persiste por ello la redundancia de datos en la captura y el almacenamiento con una visión muy fragmentada de la información y con poca coordinación desde una visión estratégica de negocios.

Las necesidades informativas de las organizaciones motivaron la generación de paquetes de software, formados por módulos integrados especialmente diseñados para automatizar la comunicación y la vinculación de todos los sectores y los procesos de negocios de una empresa, contando para ello con una base de datos común.

Podemos diferenciar a los softwares, entre los que basan su integración en los procesos de negocios de la organización: sistemas que integran funcionalmente distintas áreas y niveles, y aquellos basados en aplicaciones que integran datos e información de diversas fuentes y a través de distintas herramientas de acceso y exploración generan información para apoyar los procesos de toma de decisiones.

Esquema 6. Niveles y funciones de los sistemas de información



Fuente: elaboración propia.

Integración en base a los procesos funcionales -áreas y niveles-

Durante más de 150 años las organizaciones organizaron su trabajo interno a través de la departamentalización funcional, lo que indujo muchas veces a que las distintas áreas pierdan de vista el objetivo global de la organización para sustituirlo por objetivos específicos del área,

generándose una visión muy centrada en la función. Los límites funcionales se transformaron muchas veces en una verdadera frontera, y eso se fortaleció con el diseño de sistemas de información individuales orientados de modo específico a cada función.

A partir del concepto de reingeniería, la forma de dividir el trabajo y coordinarlo, se puso el acento en los procesos, integrándolos en toda su secuencia lógica, desde su inicio hasta su finalización (Hammer y Champy 1994).

Una visión sobre las actividades o procesos de negocios que generan valor es la aportada por Porter (1991) en su modelo de la cadena de valor de la empresa (tema que será desarrollado en el Capítulo 2). Los negocios vistos desde esta perspectiva deben ser apoyados por sistemas de información que ayuden a la integración de las operaciones desde una visión horizontal del funcionamiento de la empresa y también de toda su cadena de valor (proveedores, canales), procurando la satisfacción del cliente final.

El diseño actual de los sistemas de información apoyados por la tecnología informática se basa en sistemas integrados de gestión denominados sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP: *Enterprise Resource Planning*), sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM: *Customer Relationship Management*), sistemas de administración de la cadena de abastecimiento (SCM: *Supply Chain Management*). A continuación, se brinda una breve descripción de los mismos.

Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP)

Los ERP son sistemas integrados de software de gestión empresarial inter funcionales, compuestos por un conjunto de módulos funcionales que dan soporte informativo a los procesos internos básicos de un negocio.

Proporcionan una visión integrada en tiempo real de los procesos centrales del negocio, como ser, producción, distribución, ventas, contabilidad, recursos humanos y finanzas, en un solo sistema de software y una base de datos común. La información antes fragmentada en muchos y diversos sistemas distintos, ahora se conserva en una única base de datos, desde donde puede ser utilizada por todos los sectores de la organización. Los sistemas ERP realizan el seguimiento de todos los procesos de un negocio: ventas, compras, cobranzas, pagos, liquidación de sueldos, depósitos, etc. Los datos incorporados por un sector cualquiera de la organización se reflejan automáticamente en la base de datos compartida con el resto de los sectores, permitiendo tener una visión en tiempo real del funcionamiento de toda la organización.

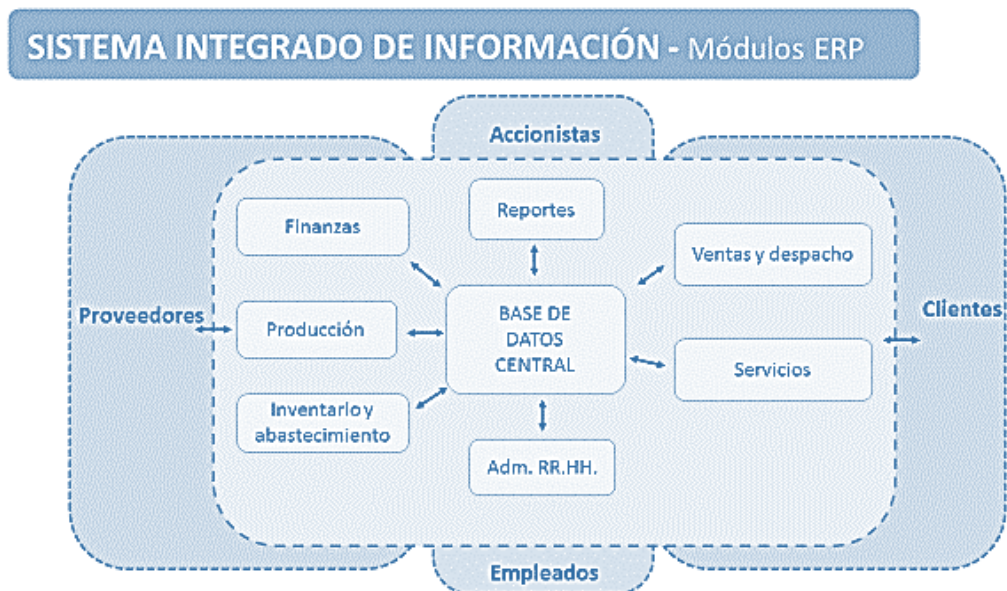
Al tener todos los datos en una única base de datos, es posible asegurar su integridad y unicidad, evitando que un mismo dato sea introducido por cada sector que lo requiera.

A pesar de esta integralidad, la mayor parte de los ERP están formados por diferentes módulos interconectados que comparten una base de datos común que les posibilita un funcionamiento autónomo; esta característica permite que la implantación del sistema pueda hacerse de manera parcial y gradual. Los módulos cubren todos los procesos estándares de una

organización: ventas, finanzas, contabilidad, producción, recursos humanos, entre otros. Los módulos contienen las funciones habituales de cada área o función, pero integran sus datos en una única base de datos que es compartida por todos los sectores.

Antes de la generación de sistemas integrados, cuando una empresa desarrollaba su sistema de información lo hacía en base al diseño de su negocio: lo construía “a medida” o adquiría un software que se ajustara a sus necesidades. Con los ERP el proceso muchas veces se invierte: la empresa selecciona las funciones del sistema que quiere utilizar y luego debe asociar sus procesos de negocios a los que el software tiene predefinidos. No obstante, los ERP permiten cierto rango de adaptación de partes de software para apoyar la forma en que cada empresa desarrolla sus procesos de negocio (Esquema 7).⁴

Esquema 7. Sistema Integrado de Información – Módulos ERP



Fuente: elaboración propia.

Sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM)

Para la mayor parte de las empresas el valor principal de su negocio es estar enfocado en el cliente, a tal fin deben desarrollar capacidades para mantener la lealtad de los mismos, responder a sus preocupaciones y necesidades, anticipar sus requerimientos futuros, proveer la más alta calidad de atención y el mejor servicio de postventa.

⁴ Para puntualizar ventajas, desventajas o limitaciones y obtener mayor información sobre ERP, CRM y SCM se recomienda la lectura del Capítulo 5 del libro “Sistemas de Información Gerencial” de Briano y otros autores.

Los CRM cubren todas las facetas de los clientes en su relación con la empresa. Por un lado, proporcionan a la empresa y a todos los integrantes que se vinculan con clientes en cada punto de contacto, una visión única, completa e integrada de cada cliente. Por el otro, proporcionan a los clientes una visión única, completa e integrada de la empresa.

Los CRM capturan e integran cada momento de contacto con el cliente, cualquiera sea el método de interacción: correo electrónico, teléfono, visita personal, sitio web, negocio de venta minorista. No sólo se capturan los datos de las transacciones (ventas, pagos, devoluciones), sino todos aquellos que se puedan generar en las interacciones con el cliente en cada punto de contacto: consultas, quejas, solicitudes de presupuesto, consulta por utilización de productos, conversaciones.

Los CRM cuentan con aplicaciones operativas, que facilitan la realización de negocios entre los clientes y la empresa; con aplicaciones colaborativas que facilitan la interacción del cliente con los datos que la empresa ha puesto a su disposición, y con aplicaciones analíticas que permiten analizar la historia, las preferencias, la rentabilidad y todo tipo de datos útiles para la toma de decisiones.

Sistemas de administración de la cadena de abastecimiento (SCM)

Permiten automatizar el flujo de suministros con el objetivo de crear una integración virtual para el intercambio de información entre proveedores, empresa y clientes en cualquier momento y lugar del proceso que los vincula.

Los SCM son inter-funcionales e inter-organizacionales ya que posibilitan compartir información entre todos los integrantes de la cadena de valor. Esta comunicación se da a través de la vinculación de los ERP de cada empresa por medio del intercambio electrónico de datos (intranet y extranet).

Los sistemas SCM facilitan la implementación de sistemas de abastecimiento más eficientes (próximos al “just in time”), ya que cada eslabón de la cadena conoce con exactitud cuántas unidades de producto necesitan sus clientes y en qué momento.

Como brindan información en tiempo real sobre todos los movimientos que se producen en la cadena, disminuyen drásticamente los habituales inconvenientes que se presentan en esta actividad a raíz de información inoportuna e imprecisa, falta o sobreabundancia de inventarios, altos costos logísticos o capacidad ociosa.

Integración en base a los procesos de toma de decisiones

Las organizaciones utilizan la información almacenada en sus bases de datos para dar seguimiento a las operaciones básicas de la misma, como por ejemplo el pago a proveedores, cobranzas de clientes, movimientos bancarios, entre otros.

Pero también se requiere información que permita gestionar los negocios en forma eficiente y colaborar en la toma de mejores decisiones. La envergadura de la organización a nivel operativo, en relación al almacenamiento y procesamiento de datos, afecta directamente a la información que puede encontrarse disponible para el análisis. Cuando se trata de una organización de magnitud y variedad de actividades, con grandes sistemas de información y bases de datos, se requieren más herramientas para el análisis de extensas cantidades de datos y su acceso desde diferentes sistemas que pueden consumirlos o requerirlos.

Según Laudon y Laudon (2013) las herramientas para consolidar, analizar y dar acceso a extensas cantidades de datos para ayudar a los usuarios a tomar mejores decisiones de negocios se denominan *Business Intelligence* o Inteligencia de Negocios (BI).

La inteligencia de negocios se enfoca al uso y explotación de todos los datos que existen en una organización, independientemente del soporte físico o lógico en el que se conserven, suministrando a los usuarios la posibilidad de transformar esos datos en información y esa información en conocimiento, con el fin de mejorar el planeamiento del negocio, facilitando la gestión y el proceso de toma de decisiones.

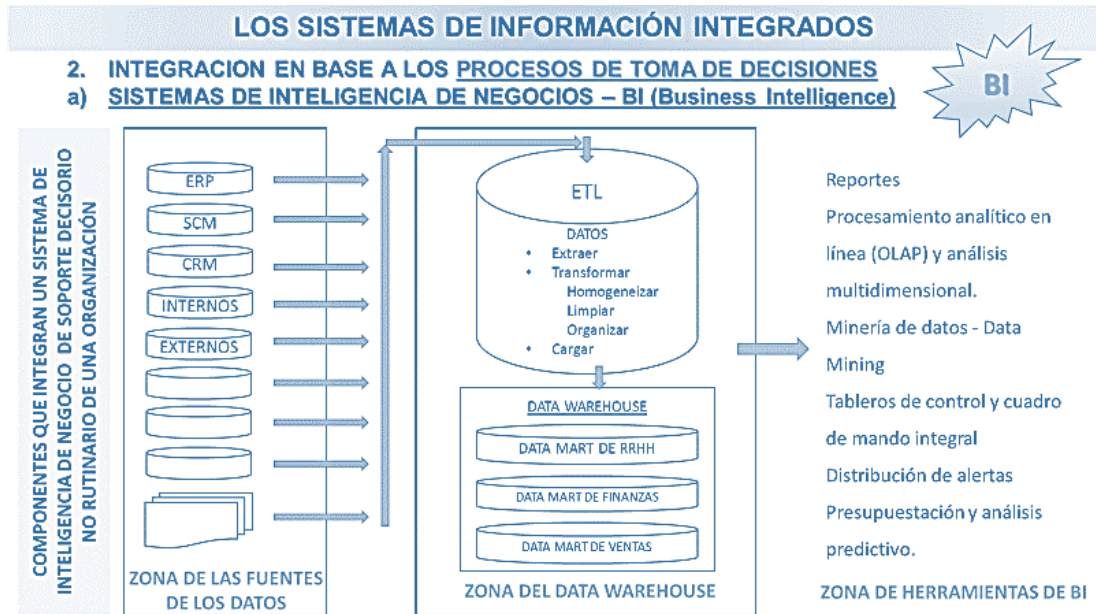
El BI es también desde el punto de vista tecnológico una infraestructura que almacena, integra, explora y analiza los datos que se encuentran dispersos en la organización, nutriéndose de un conjunto de repositorios y aplicando herramientas para la creación de informes (tableros, análisis multidimensional, diversidad de reportes). De esta manera se reducen los tiempos de respuesta y la información se encuentra disponible para la toma de decisiones en diferentes niveles organizativos.

El BI vincula un conjunto de herramientas que la organización utiliza para agregar valor y calidad a sus procesos de negocios, y se encuentra sustentada en una base de datos denominada Almacén de Datos – DW (*Data Warehouse*) que conjuga diversos DM (*Data Mart*) con características de integración y funcionalidad muy completas.

El almacén de datos (DW) representa una única base de datos que recopila todos los datos captados por la organización, tanto de fuentes internas como externas. Se trata de una base de datos de gran volumen, orientada a la consulta y la integración.

Los datos que integran el almacén provienen de los distintos sistemas utilizados: ERP, CRM, SCM, y de todos los demás datos internos y externos que pudieran ser utilizados por el ente para generar información útil para la toma de decisiones (Esquema 8).

Esquema 8. Integración de los Sistemas de Información para la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia en base a Briano y otros

Complementando el sistema de Inteligencia de negocios, junto al almacén de datos, cabe considerar e incluir el concepto de *Data lake* (DL), repositorios corporativos basados en el relevamiento de datos externos, estructurados y no estructurados, a partir de los cuales es posible generar y trabajar con modelos descriptivos y predictivos.⁵

Elaboración de Reportes

Teniendo en cuenta que la información destinada a la emisión de Reportes, hace uso de diversos conceptos y herramientas vinculados a la planificación y el control de utilidades, los análisis predictivos, la generación de modelos de valorización del negocio, la gestión de riesgos y el desarrollo y aplicación de tableros y/o cuadros de mando integral, entre otros, es preciso conocer las diferentes herramientas que integran el sistema de inteligencia de negocios y que permiten que los datos se integren, vinculen, almacenen y utilicen para emitir todo tipo de informes o reportes de utilidad para la toma de decisiones, tanto estratégicas como operativas.

Dichas herramientas son: el procesamiento analítico en línea (OLTP) y el análisis multidimensional (OLAP), la minería de datos, técnicas para el análisis de problemas y problemas potenciales, sistemas de información geográfica, sistemas de soporte para la toma de decisiones en equipos de trabajo, entre otros.

⁵ Cabe mencionar también que el ML (Machine Learning) aplica técnicas y algoritmos sobre los datos, permite modelizarlos y aplica patrones para generar modelos predictivos de distinto tipo (uno de ellos es el de variable categórica, dentro de esta clase podría citarse como un ejemplo de aplicación, la predicción de clientes incobrables).

Procesamiento analítico en línea y análisis multidimensional

Las estructuras de datos multidimensionales e integradas pueden conceptualizarse como “cubos” de datos y como “cubo dentro de los cubos de datos” donde cada atributo puede ser tratado como una dimensión separada (Esquema 9). El análisis multidimensional está basado en la división de un conjunto de datos en cierto número de partes y en el análisis de dichos datos desde varios puntos de vista o dimensiones, con el fin de comprenderlos mejor. Permite obtener rápidas respuestas utilizando grandes volúmenes de datos.

Rotando los datos se pueden considerar diferentes relaciones ya que la disponibilidad de hechos y dimensiones permite que el usuario vaya armando dinámicamente la información que está buscando. El usuario puede realizar diferentes tipos de análisis:

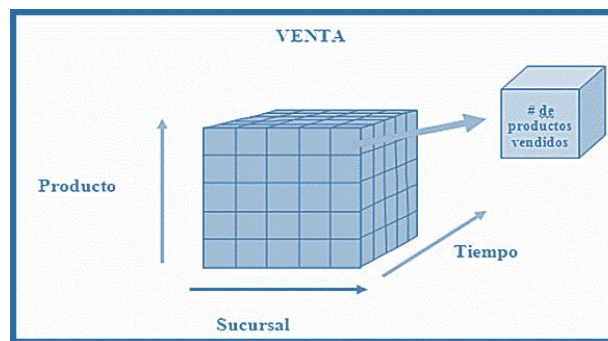
DRILL: una o más dimensiones con mayor nivel de detalle

ROLL: resumen de los hechos de una o más dimensiones

SLICE Y DICE: se exhibe información filtrada a elección del usuario

PIVOT: en base a una dimensión seleccionada se orienta el resto de las dimensiones

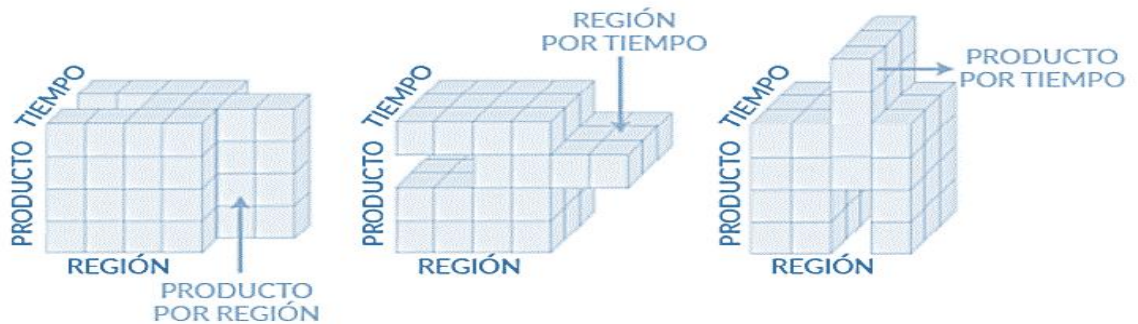
Esquema 9. Cubo de datos Multidimensional



Fuente: elaboración propia.

El análisis de los cubos de datos multidimensional se basa en la rotación de un conjunto de datos, aplicando variaciones en la forma de considerarlos, permitiendo visualizar una selección de datos mediante el uso de distintas dimensiones. Cada aspecto de la información -productos vendidos, regiones de venta, y períodos de venta – representa una dimensión distinta (Esquema 10).

Esquema 10. Cubos de datos - dimensionalidad



Fuente: elaboración propia en base a Briano y otros.

Minería de datos (data mining)

La minería de datos permite obtener patrones globales, vínculos, tendencias y reglas de datos ubicados en un almacén de datos con el fin de evaluar nuevas estrategias de negocios para cumplir con los objetivos de la organización.

Estas herramientas pueden ser usadas tanto para el desarrollo de modelos predictivos (permite estimar el valor de ciertas variables a partir de otras variables independientes) como de modelos descriptivos (patrones que explican el comportamiento de ciertos datos almacenados).

Entre las técnicas más usadas se encuentran:

- Análisis de asociación: conexiones entre variables evaluando su correlación (entre hechos simultáneos).
- Descubrimiento de patrones secuenciales: permite descubrir conexiones de secuencia temporal entre eventos.
- Análisis de regresión: permite calcular el valor futuro de la variable dependiente a partir de la relación histórica entre variables.
- Árboles o tablas de decisión: diagramas que reflejan una sucesión encadenada de condiciones y acciones para la toma de una decisión.
- Análisis de conglomerados o clustering: técnicas estadísticas que analizan un conjunto de ítems a partir de los cuales se conforman grupos con aquellos que sean similares en uno o más atributos.
- Análisis de series cronológicas: estudia el comportamiento de variables a través del tiempo para poder estimar su comportamiento futuro.

Además de los Sistemas de Inteligencia de negocios y las técnicas de minería de datos, otros sistemas que se integran para dar soporte a la toma de decisiones, junto al *Data Warehouse*

(DW) y el *Data Lake* (DL), la *Inteligencia Artificial* (IA) y el *Machine Learning* (ML) proveen tecnologías con análisis del conocimiento, que embeben inteligencia para aplicar en la toma de decisiones, ya sea sobre procesos, productos o servicios.

Entre los sistemas expertos, se destacan programas que modelan, dando respuestas a preguntas en un área-problema muy específicos, y pueden ser capaces de explicar al usuario su proceso de razonamiento y sus conclusiones. El sistema experto se usa interactivamente, buscando una solución a un problema en el cual el sistema actúa como consultor para el usuario final.

Aplicación del Sistema de información -uso de BI- en la elaboración de Reportes

Un aspecto básico requerido al Sistema informativo es que debe lograr informar a quién debe informar. ¿Qué queremos decir con esto? Que el formato de salida de información debe estar diseñado para responder al interés del usuario que la utilizará. Una asociación conceptual de por qué la Contabilidad Gerencial lleva ese nombre, es que la información se prepara para el usuario gerente, es decir, aquél que en base a lo que interpreta de los datos mostrados, deberá tomará una decisión.

Por lo tanto, es muy importante para quienes se desempeñan o especializan en esta rama que es la Contabilidad de Gestión saber distinguir estos 2 roles esenciales:

- Generación de información contable de gestión para que el Gerente tome una decisión en base a ello. Es decir, ser el Analista.
- Interpretación de la información contable de gestión generada para tomar decisiones, es decir, ser el Gerente.

A modo de ejemplo, tanto una empresa pequeña como una de gran dimensión realizan funciones de Compras y Ventas. Todo tipo de organización cualquiera sea su tamaño y forma jurídica posee Recursos Humanos. Y, lo más importante para la profesión del Contador, es que tanto una empresa unipersonal como una multinacional tienen un sistema informativo (sea palpable o no) que vincula e interrelaciona todas las áreas básicas y de soporte, y que se utiliza para tomar decisiones. El Contador, como ya se dijo, es clave a la hora de entender estas vinculaciones de información para la adecuada gestión empresarial. Si un ERP nos puede decir si un producto está en stock y su precio, si una venta fue cobrada o no, la determinación de impuestos y su fecha de vencimiento, los sueldos a abonar, el presupuesto de caja, entre muchas otras consultas requeridas, entonces el profesional tuvo una adecuada labor en elaborar este sistema integral informativo para todas las áreas básicas y de apoyo mencionadas.

Una vez comprendidos los roles y las áreas funcionales, podemos hablar en relación al diseño, o a la creación del formato de las salidas de los sistemas informativos. Como fue comentado antes, la multidimensionalidad e integración se presentan como conceptos

entrelazados que permiten un abanico de posibilidades de informes, a través de los “Cubos de datos” (Laudon y Laudon).

El Gerente de mando operativo, técnico o estratégico, en base a la decisión a tomar, debe poder elegir (o pedir al Analista) el nivel de integración asociado al área básica/de soporte adecuado y las variables que confluyan para el informe necesario. Por ejemplo, la información que necesita un Gerente de Cobranzas para solicitar un cobro de facturas impagas depende del tiempo transcurrido luego de la facturación, si la factura está vencida o no, datos del cliente al cual se le reclamaría, etc.

En el último Capítulo del libro se presentan algunos ejemplos de Informes generados por un Analista para un Gerente, utilizando la aplicación Power BI (Microsoft), que permite visualizar -a través del Cubo de datos- diversas dimensiones informativas.⁶

Síntesis - Cuestiones relevantes de la Contabilidad de Gestión

Luego de este recorrido donde transitamos diversos conceptos relativos a la integración de los sistemas informativos, la toma de decisiones y la contabilidad, se presenta a modo de cierre de este primer Capítulo, una síntesis de conceptos y cuestiones relevantes que contempla la materia “Sistema de Información contable (SIC) para la toma de decisiones”, temas básicos que serán de ayuda para comprender la aplicación de los conceptos y herramientas que se desarrollan en los Capítulos siguientes, y continuar la secuencia de lectura que propone este libro.

Un aspecto introductorio clave es caracterizar a la “Contabilidad de Gestión”, dado que es el marco bajo el cual se encuadra la materia, siendo su objeto de estudio el diseño de sistemas informativos para la toma de decisiones, en distintos tipos de entes. Básicamente interesa conocer: ¿De qué se ocupa?, ¿Qué información necesita?, ¿Qué herramientas utiliza?, preguntas que nos permiten entender su aplicación en el desarrollo y adecuación de los diseños y contenidos informativos, y cuyas respuestas es preciso comprender.

Se destaca a la Contabilidad de gestión como una disciplina complementaria a la Contabilidad Financiera que permite estructurar la información para realizar una medición integral e integrada de la gestión. Se caracteriza por ser una contabilidad dinámica, dado que replantea sus contenidos, requiriendo el rediseño de sus relevamientos informativos a fin de generar salidas de información que resulten útiles para la toma de decisiones de distintos usuarios.

La Contabilidad de gestión se encuadra dentro de un Sistema Integrado de Información (SII), el cual requiere diseño y adaptación para que pueda brindar una visión integral, analítica y funcional que provea la mejor información para la toma de decisiones y la gestión, y que permita poder revisar y evaluar desempeños, de acuerdo a los objetivos fijados.

⁶ Ver en capítulo 4 - Ejemplos de Informes de Facturación y situación de Cobros.

Para lograr dicha medición integral la Contabilidad de Gestión requiere del uso y generación de información cuantitativa: variables financieras y no financieras, indicadores (de causa y efecto), parámetros, fórmulas y también de información de tipo cualitativa (que deberá sistematizarse).

A tal fin:

- Capta información de fuentes internas de la organización y también múltiple información proveniente del contexto.
- Usa instrumental variado proveniente de diversas disciplinas (Contabilidad, Administración, Finanzas de Empresas, Costos, Planeamiento y Presupuestos, Estadísticas, entre otros).
- Considera información sobre el futuro, proyectada (en base a un Plan de Gestión de resultados estratégico y operativo) e información real basada en lo ejecutado en la gestión, base para la medición de eficiencia.

Su diseño permite analizar resultados y decisiones de las distintas áreas de responsabilidad o UEN (unidades estratégicas de negocios).

La Contabilidad de Gestión en sus mediciones emplea conceptos que le son propios o “afines” y que la distinguen de la Contabilidad Financiera. Por ejemplo, los conceptos de “capital financiero a mantener” versus capital no financiero, enfatizando en la medición la cuantificación del capital económico requerido para la operación, resultados y distribución de dividendos, evaluaciones de eficiencia que incluyen considerar costos implícitos o de oportunidad, magnitudes de capital de trabajo basadas en el análisis del ciclo operativo, entre otras.⁷

Resumiendo, la Contabilidad de Gestión es el instrumento que permite la medición integral con el objetivo de impulsar la creación de valor para todos los interesados y el Contador utiliza el SII como soporte del proceso, captando (ex ante) información para la pre decisión y (ex post) para hacer posible la evaluación y control de los resultados.

Llegado a este punto y en línea con los requisitos y mecanismos que exige la elaboración de información de gestión, se mencionan tres modelos que pueden ser analizados como componentes a considerar en la matriz de la Contabilidad de Gestión (Ostengo, 2017):

- El Modelo contable de gestión.
- El Modelo estratégico de costos.
- El Modelo de intangibles.

El Modelo de gestión de la organización permitirá comprender el qué medir, tanto de la gestión operativa, como de la económica y financiera. Requiere entender el modelo de negocio, conocer

⁷ Para mayor información invitamos a la lectura del artículo de Biondi “Afinidades de la Contabilidad Financiera con la Contabilidad de Gestión” citado en la bibliografía de este capítulo.

no sólo a la organización o empresa en su conjunto, sino las múltiples actividades o negocios que la componen y sus procesos.

El **Modelo contable de gestión**, para poder evaluar decisiones deberá captar los datos vinculados a la generación de los resultados de la organización, desagregando los distintos orígenes, tanto los provenientes de la interacción con terceros (resultados de intercambios o transaccionales), los resultantes del mantenimiento de activos y pasivos (resultados por tenencia) y los generados por el contexto debido a cambio de precios relativos e inflación (resultados por impacto inflacionario). Asimismo el modelo contable debe permitir conocer tanto los resultados generados por la estructura de inversión (el activo) como los generados por la estructura financiera (pasivos). Fundamentalmente es “el diseño y la funcionalidad del modelo contable”, el mecanismo base requerido para implementar el Proceso presupuestario, enmarcado en un Plan o lineamiento estratégico definido, que permita proveer información proyectada e indicadores y hacer posible la interpretación de la generación de resultados y el análisis del flujo de fondos, evaluando impactos de las decisiones de operación, de inversión y de financiación involucradas en el proceso de creación de valor.

El **Modelo estratégico de costos**, ayuda y facilita la toma de decisiones por parte del administrador, posibilitando la implementación de estrategias de negocios a través de los costos. Implica la consideración del análisis de la cadena de valor, reconocer los costos vinculados al posicionamiento estratégico y la determinación de las causales de los costos, haciendo uso de un variado herramientas.⁸

El **Modelo de gestión de Intangibles**, emerge en la Contabilidad de Gestión como producto de la creciente importancia que revisten los intangibles -en sinergia con los activos tangibles-, para generar ventajas competitivas, y contempla el desarrollo de metodologías para considerarlos adecuadamente en los procesos de creación de valor.

Ostengo presenta en su libro *La Contabilidad de Gestión* el tema de gestión de los intangibles a través de diversos modelos, que clasifica bajo dos perspectivas: una perspectiva interna (incluyendo los modelos de gestión de recursos humanos, del capital informacional y de la cultura organizacional) y modelos con perspectivas hacia el exterior de la organización (modelo de gestión de percepciones, modelo de gestión social y modelo de gestión medioambiental)⁹.

Los Mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, desarrollados por Kaplan & Norton, incluyen la perspectiva del capital intangible o aprendizaje y crecimiento, como fundamento estratégico, contemplando diversos grupos de intangibles, generadores potenciales de valor que es posible evaluar, midiendo su gestión y evolución, a través de iniciativas vinculadas, objetivos previstos, y medidas de indicadores (de causa) para el seguimiento, contruidos con información

⁸ Para profundizar en las herramientas y técnicas de análisis propuestas en el modelo, invitamos a la lectura del Capítulo IX: El modelo de Gestión estratégica de costos del libro *La contabilidad de Gestión* (Ostengo, 2017).

⁹ Más información en Capítulo X: El modelo de Gestión de Intangibles del libro *La Contabilidad de Gestión* (Ostengo, 2017).

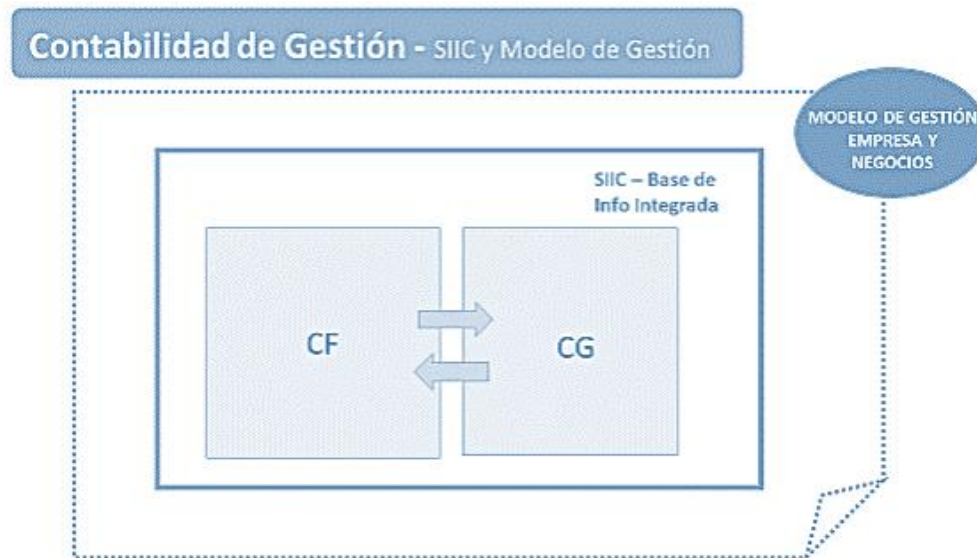
“no financiera”. En los siguientes Capítulos se describen y desarrollan estos conceptos y herramientas, sus componentes y aplicaciones prácticas.

Por último, cerramos este Capítulo con una secuencia de esquemas, que tienen como fin ilustrar cuestiones básicas relativas al diseño y construcción de un Sistema Integrado de Información que en diálogo con el sistema contable, captura información -externa e interna- para el planeamiento estratégico y la gestión operativa, emite multiplicidad de reportes con variada apertura informativa, que a partir de su análisis y uso, hacen posible el control de desempeño.

Los sistemas informativos con un diseño adecuado embeben inteligencia, y posibilitan su aplicación en los procesos de la empresa, sus negocios y actividades, contribuyendo a la toma de decisiones para actuar y operar con eficacia y eficiencia, en todos los niveles organizativos.

Galería de esquemas

Se presentan a continuación como complemento de este Capítulo un conjunto de esquemas y descripciones que agregan y destacan conceptos y referencias vinculados al proceso de Planeamiento.



La contabilidad financiera y la contabilidad gerencial o de gestión se complementan, forman parte de un único sistema integrado de información contable, que a su vez se inserta al modelo de gestión de la empresa y sus negocios (Herrscher, 2002).



Aplicando conceptos y herramientas provistos por múltiples disciplinas (contabilidad, ciencias administrativas, costos, finanzas de empresas, estadísticas, sistemas, entre otras) el sistema de información captura información, la organiza, la integra y la estructura para servir al proceso de planeamiento y a la gestión, tanto estratégica como operativa, permitiendo proyectar y analizar situaciones futuras.

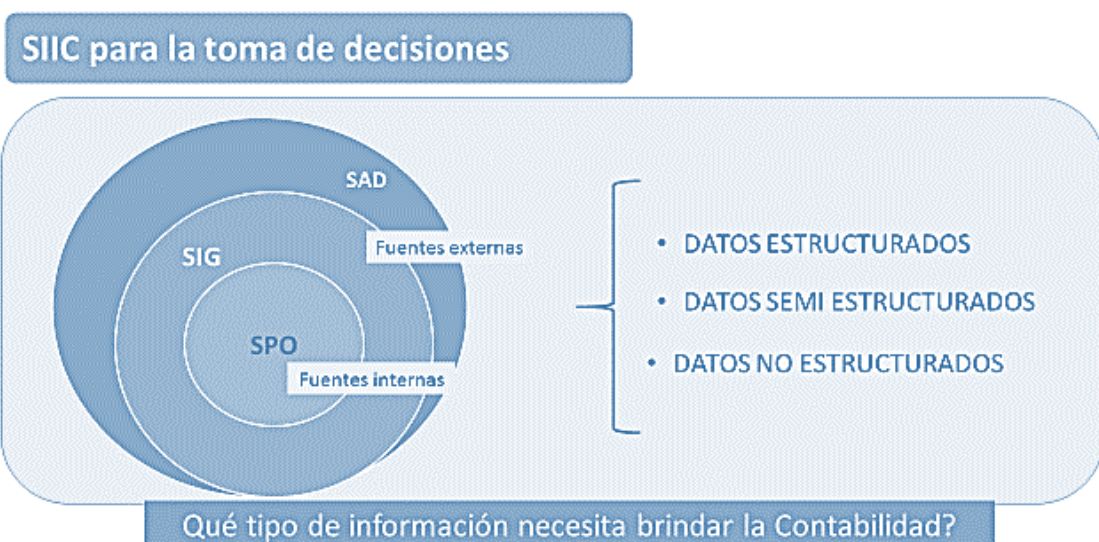


El diseño de un Sistema Integrado de Información contable requiere no sólo conocer el modelo de gestión y las variables que impactan sobre la organización y los diversos negocios que la integran, sino también comprender el herramental de análisis, de síntesis y de valuación

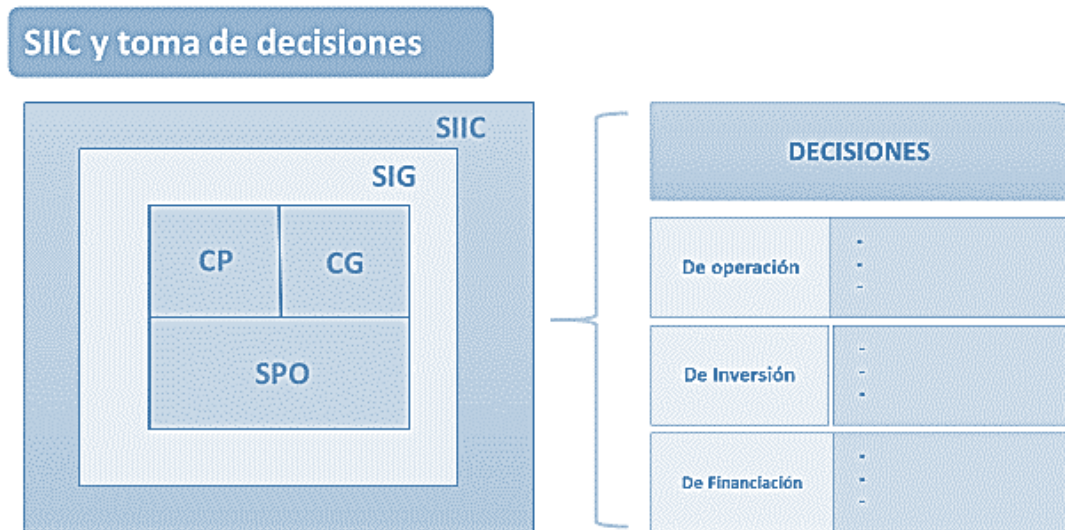
a desplegar, para evaluar decisiones vinculadas al Planeamiento y la gestión, tanto en los niveles estratégico como operativo.



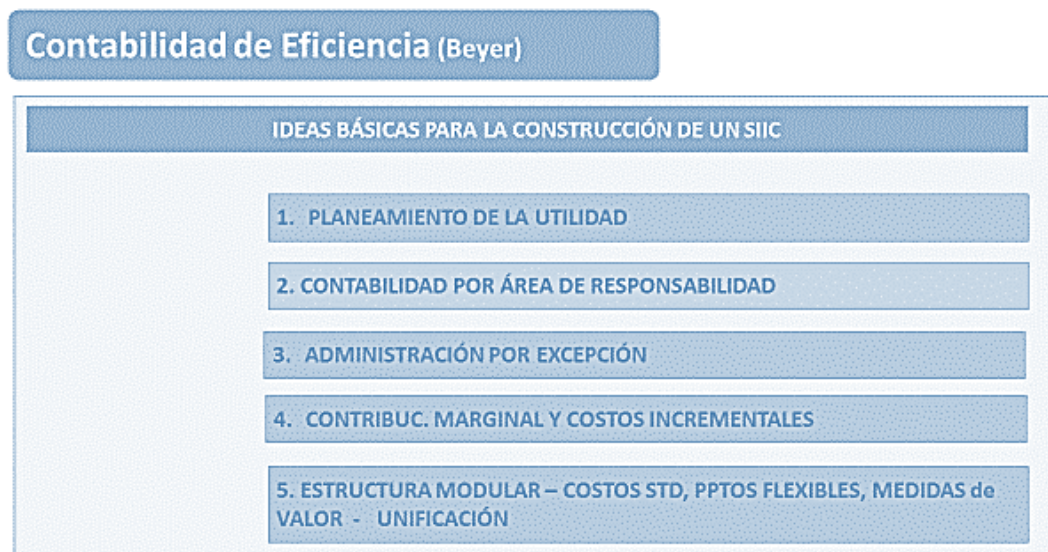
Hace más de 60 años, Robert Beyer (1960) expresó el concepto de “Contabilidad de eficiencia” para designar tanto una doctrina contable, como al sistema de contabilidad que se inspira en esa doctrina. La define como un único sistema unificado de registración que satisface de modo simultáneo a los objetivos de la contabilidad financiera o de custodia y a los de la contabilidad gerencial, que involucra el empleo de todas las técnicas de contabilidad enfocadas a la medición del beneficio y sus variaciones, integrándolas en un único sistema de información con aptitud para promover e impulsar la acción gerencial.



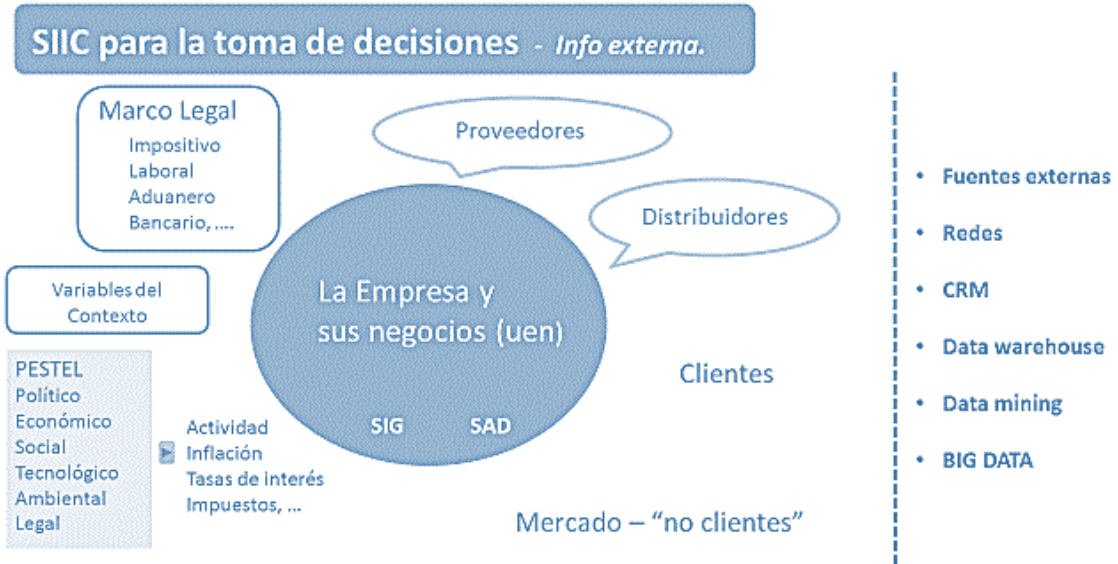
Si bien la contabilidad es básicamente histórica, a través de la gestión de datos y captura de información -tanto de fuentes internas como externas-, el diseño de un sistema integrado de información puede embeber inteligencia a través de los datos y brindar información para la toma de decisiones.



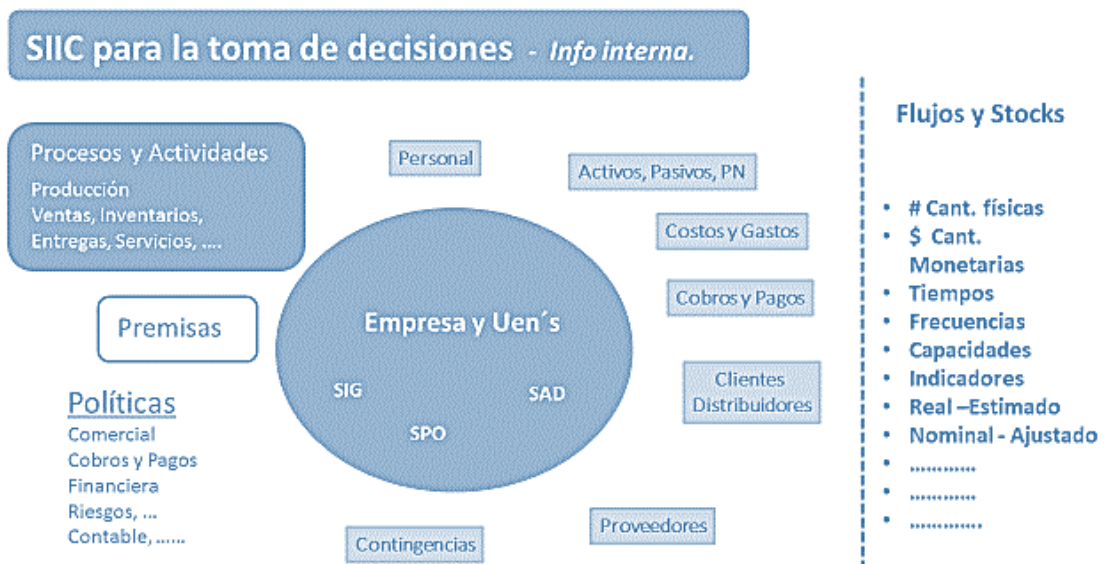
De acuerdo al tipo de decisión a evaluar (estratégica u operativa), requerirá datos provenientes de distintos subsistemas. El sistema brindará inputs informativos para el análisis de procesos, productos y servicios, involucrando decisiones vinculadas a la operación, vinculadas a las inversiones y a las alternativas de financiación.



Beyer plantea en su libro *Contabilidad de eficiencia para el planeamiento y control* (1971) algunas ideas básicas para la construcción de un SIIC, que mantienen su vigencia como aspectos claves a considerar. Invitamos a su lectura, en el Capítulo II de su obra.

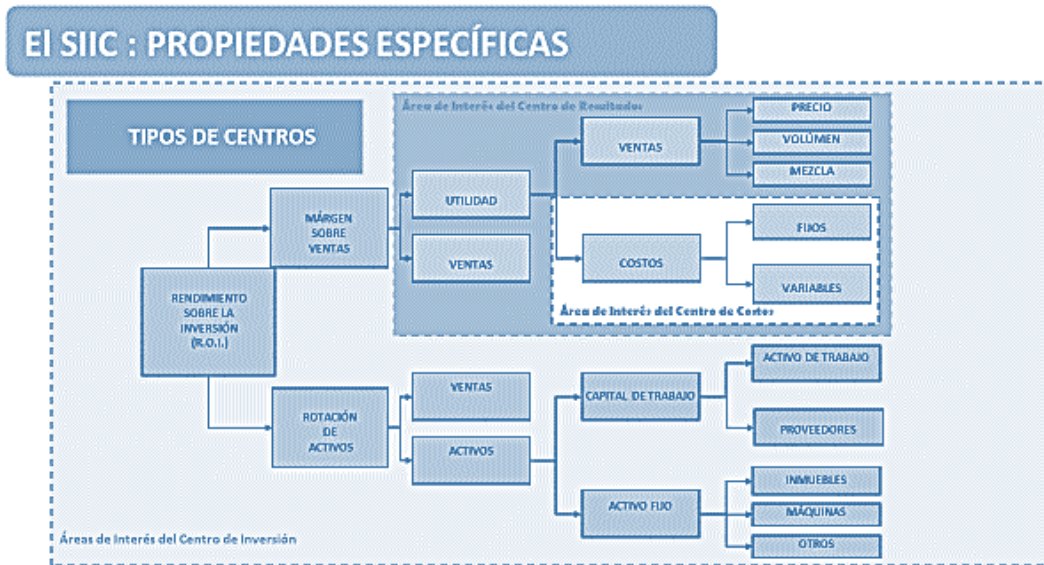


El Sistema de Información se nutre e integra tanto con información proveniente de fuentes externas, como de información interna. En relación a las características de la decisión a evaluar hará mayor o menor intensidad de uso de datos de cada fuente citada.



Los almacenes de datos (*Dataware, Datamart*) (DW-DM) como el *Datalake* (DL) actúan como repositorios de información, y en combinación con herramientas de acceso y exploración (ETL),

permiten el análisis multidimensional, la generación de reportes, tableros y modelos tanto descriptivos como prescriptivos.



El sistema se estructura para capturar información detallada relativa a los diversos centros de responsabilidad de acuerdo a la estructura y modelo organizativo definido (centros de costos, de ingresos, de beneficios, de inversión). Asimismo, a la Contabilidad gerencial o de gestión, le interesa conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, su variación en relación a la actividad y los determinantes del rendimiento a fin de interpretar la generación de resultados.

SII - Herramientas de gestión

Actividades				
Perspectivas	DIAGNOSTICAR	DECIDIR	PLANEAR	CONTROLAR
ESTRATÉGICA	▪ Tablero Estratégico	▪ Costos Estratégicos	▪ Formulación Estratégica	▪ Medidas de Desempeño
EJECUTIVA	▪ Tablero Directivo	▪ Rentabilidad por negocio	▪ Mapas y Pptos Estratégicos	▪ CMI
OPERATIVA	▪ Tablero Operativo	▪ Análisis de Costos ▪ Costo – Beneficio ▪ ABC	▪ Sistema Presupuestario	▪ Control de Gestión ▪ Control Pptario
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN		SISTEMAS DE ALINEACIÓN	
	- MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN +			

Según el grado de madurez de la organización, el desarrollo y la integración del sistema informativo, permitirá el despliegue de un conjunto de reportes y herramientas de gestión, para

cubrir los diversos objetivos vinculados a las actividades directivas y gerenciales. Desde informes descriptivos o tableros diagnósticos, a la generación de reportes y cuadros de mando con características prescriptivas (sistemas de alineación), para cubrir las funciones de planeamiento, control y toma de decisiones.

Referencias

- Beyer, R. (1971). *Contabilidad de eficiencia para planeamiento y control*. Argentina: Contabilidad Moderna.
- Biondi, M. (2013). *Afinidades de la contabilidad financiera con la contabilidad de gestión*. Revista Contabilidad y auditoría (Buenos Aires) n 38 año 19 dic 2013 Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias económicas, sección Investigaciones contables.
- Briano, J. C. V. (2011). *Sistemas de información gerencial: tecnología para agregar valor a las Organizaciones*. Argentina: Pearson Educación.
- De Luca R. y Lazzati S. (2018). *Gestión estratégica. En los distintos niveles de la organización*. Argentina Ediciones Granica SA.
- Faga, H. A. (1990). *La información contable útil para la dirección superior*. Buenos aires, Fundación Price Waterhouse.
- Fowler Newton, E. (2019). *Contabilidad básica*. Argentina: La Ley.
- Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid. Civitas.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Herrscher, E. G. (1979). *Contabilidad gerencial: la información empresarial para planeamiento, gestión y control*. Argentina: Macchi.
- Herrscher, E. (2002). *Contabilidad y Gestión. Un enfoque sistémico de la información para la acción*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2007). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson Educación.
- Kepner, C.; Tregoe, B. (1989). *El nuevo directivo racional*. México. McGraw Hill.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- Lorenzo, L. F., Casella, C. G., & Geba, N. B. (1999, June). Enfoque para una Teoría General Contable. Contabilidad Patrimonial y Social como Especialidades. Ponencia Libre presentada ante la Conferencia Internacional de Ciencias Económicas. Budapest, Hungría.
- Mattessich, R. (1995). *Critique of accounting: examination of the foundations and normative structure of an applied discipline*. Praeger Pub Text.

- Nielsen, L. B., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2015, March). Management accounting and decision making: Two case studies of outsourcing. In *Accounting Forum* (Vol. 39, No. 1, pp. 66-82). Taylor & Francis.
- Ostengo H.C. (2017). *La Contabilidad de Gestión*. Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Pozo Navarro F. (1974). *La Dirección por Sistemas*. Ed. Asociación para el Progreso de la Dirección. Madrid.
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw-Hill.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. España: Grupo Planeta.
- Saukkonen, N., Laine, T., & Suomala, P. (2018). Utilizing management accounting information for decision-making. *Qualitative Research in Accounting & Management*.
- Sosa Escudero, W. (2019). *Big data. Breve manual para conocer la ciencia de datos que ya invadió nuestras vidas*. Buenos Aires. Siglo Veintiuno.
- Stair, R. M., & Reynolds, G. W. (2010). *Principios de sistemas de información: Un enfoque administrativo*. México: Cengage Learning.
- Volpentesta, J. R. (2014). *Sistemas e Información*. Argentina: Osmar D. Buyatti.

CAPÍTULO 2

El Sistema Integrado de Información para el planeamiento

Estefanía Solari, Nora Antonelli, Guillermo Fontán y Sergio Pasero

Este Capítulo se ocupará de describir el proceso de Planeamiento, sus componentes y etapas, destacando el relevamiento informativo que requiere su desarrollo, tanto para el análisis estratégico externo e interno a la empresa, a efectos de realizar la función de diagnóstico.

Se hará referencia a un conjunto de herramientas apropiadas para aplicar en la secuencia de análisis, diagnóstico y evaluación de estrategias.

En relación con el análisis interno se profundizará en la conceptualización de la cadena de valor y en la importancia de su definición y su configuración en relación con la estrategia. A continuación se presentará el tema de medición de la ventaja competitiva, como base de análisis y evaluación de estrategias. Luego, se desarrollarán aspectos vinculados a la información para el control estratégico.

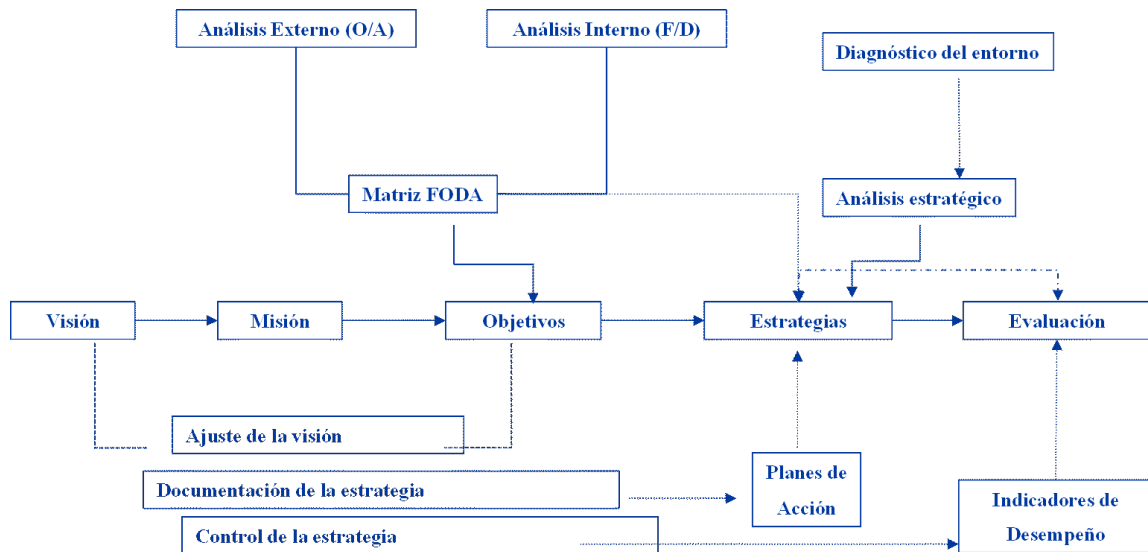
Finalmente, se presentará como cierre de este segundo capítulo una galería de esquemas que permiten una síntesis de los conceptos relevantes vinculados a los temas abordados.

Principios generales del planeamiento

El planeamiento estratégico es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El proceso de planificación, tanto en el corto plazo como en el largo plazo determina: qué vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer.

El planeamiento estratégico implica una serie de pasos, según Bueno Campos (1993) los mismos pueden ser sintetizados de la siguiente manera (Esquema 1).

Esquema 1. Pasos del planeamiento estratégico



Fuente: elaboración propia

Cómo se observa el planeamiento estratégico implica una serie de pasos:

- Definir la visión de la organización, lo que implicará analizar la filosofía de la empresa (política – cultura - valores), la misión de la empresa (razón de ser de ésta), así como identificar las unidades estratégicas de negocios (UENs), estableciendo los objetivos y metas para cada una.
- Luego se deberá realizar el análisis externo, lo que implicará tanto el diagnóstico del entorno general, como también del sector específico; en esta etapa, una de las herramientas que se podrá aplicar es el “Perfil estratégico del negocio”.
- Otro paso clave para el diagnóstico es el estudio de análisis interno: esta etapa implicará el diagnóstico de la empresa, el análisis del posicionamiento frente a la competencia, siendo algunas de las herramientas aplicables en esta etapa las siguientes: análisis de palancas, cadena de valor y matrices.
- Del análisis externo e interno es que se definirá el diagnóstico de la organización, el cual define el potencial estratégico de la organización y sus negocios.
- Posteriormente se definirán los objetivos y metas, que permitirán entonces realizar el análisis estratégico mediante el cual se formularán y seleccionarán las estrategias¹.

¹ Para profundizar sobre la formulación de estrategias y técnicas de evaluación, se invita a la lectura del Capítulo 8 de Bueno Campos (1997).

- Por último, con todo el análisis e información recabada en los pasos anteriores se elaborará el plan estratégico, se ejecutará y será evaluado mediante un conjunto de indicadores definidos según cada uno de los objetivos que se hayan definido.

En síntesis, se puede definir la planeación estratégica como un proceso que involucra la definición de objetivos y un conjunto de iniciativas y programas para cumplirlos, en un horizonte temporal previsto.

Respecto a los objetivos, como ha sido mencionado, su definición es la fase preliminar a la formulación y selección de estrategias, los mismos son guías y propósitos de la dirección hacia el seguimiento y cumplimiento de sus fines o misiones. Será clave cómo definirlos y establecer quienes serán los responsables de su ejecución. En este sentido estos se establecen a través de la dialéctica de los objetivos individuales deseables por los partícipes.

Los criterios que configuran el adecuado establecimiento de objetivos son (Bueno Campos, 1993):

- Deseables.
- Factibles.
- Cuantificables.
- Comprensibles.
- Motivantes.
- Consensuados.

De faltar alguno de ellos, es lógico pensar que el éxito del plan estratégico no se logre. Es importante destacar que la existencia del último criterio lleva a la consideración de que los objetivos en el análisis estratégico deben ser los definidos como del sistema de organización.

Cabe aclarar que el planeamiento es un proceso continuo no lineal, por lo que requerirá una instancia de retroalimentación, más aún en contextos de alta incertidumbre, en los que con mayor frecuencia será necesario efectuar ajustes a fin de corregir deficiencias observadas en el desempeño, hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable, así como aprovechar nuevas oportunidades.

La función de planear es aplicable a todo tipo de organizaciones constituidas por personas para cumplir determinados objetivos: empresas grandes, medianas y pequeñas, cooperativas, empresas con fines de lucro en cualquier rama de actividad: industrial, comercial, agropecuaria, financiera, tecnológicas, entre muchas otras o de todo tipo de servicios, como asimismo en entidades civiles, organizaciones sin fines de lucro u ONG's.²

Si bien podemos distinguir entre un planeamiento sistemático -de carácter programado y formal- y un planeamiento de carácter emergente -el que surge como rápida respuesta a una

² En este sentido, es importante aclarar que si bien en este libro en algunas ocasiones se hace mención a "empresas", por ser estos entes el ámbito en el cual el Contador suele desempeñar su profesión en la mayoría de los casos, los conceptos expuestos son aplicables a todo tipo de organizaciones.

oportunidad o una amenaza-, se subraya que el proceso de planeamiento exige siempre formalización, siendo más destacada en las grandes empresas y corporaciones, mientras que una menor formalidad será necesaria para el plan estratégico cuanto menor es el tamaño y la complejidad de la empresa.

Es importante también realizar la distinción entre los niveles del planeamiento, para diferenciar los propósitos y características propias tanto del plan estratégico como de un plan operativo. Mientras lo estratégico determina “qué haremos”, lo que exige una visión sistémica “desde afuera” del sistema empresa, lo operativo nos dirá “cómo lo haremos” e implica una visión “desde adentro”, funcional. Otras características distintivas son el horizonte temporal que abarca cada nivel y la amplitud del impacto de sus decisiones sobre la estructura y los recursos de la organización, ambos mayores en el nivel estratégico. La información que se utiliza y analiza en cada nivel tiene también características propias, siendo en el planeamiento operativo más analítica, cuantitativa y detallada, con uso de datos “duros”, mientras que, en el nivel estratégico, se emplea y genera información sintética, más cualitativa que cuantitativa, y de carácter integrada o global.

Cabe agregar y recalcar, en relación al tamaño y la complejidad de la empresa, una diferencia que se presenta entre el Planeamiento estratégico y el Plan operativo, y es que, en este último, aún en la micro empresa o en una pyme sencilla se requiere su formalización, dado que escribir un plan es la única forma de poder estimar ingresos, egresos y resultados y por ende saber a qué atenerse en el corto plazo (Herrscher, 2005).

Volviendo el foco sobre el Plan Estratégico, un concepto de mucha importancia que interesa comprender cuando nos encontramos analizando la función de planeamiento en la empresa, es el análisis y la identificación de cada Unidad Estratégica de Negocios (UEN), por lo que corresponde diferenciar a la empresa en su conjunto de los diferentes negocios que la componen. Si bien podemos detallar numerosas definiciones de UEN³, se puede sintetizar el concepto a través de sus elementos componentes.

A tal fin se define una UEN como un par ordenado de productos y mercados que requiere de una estrategia específica y que tendrá un responsable asignado para su desarrollo y su implementación. Cuando nos referimos a una Unidad de Negocios, nos referimos a una asociación entre productos y servicios, destinados a mercados específicos a los cuales se dirigen (delimitando clientes y competidores) que aplican tecnologías y procesos propios vinculados.

Resumiendo, es posible sintetizar el Planeamiento estratégico como una función que involucra un conjunto de decisiones y objetivos específicos para un conjunto de UEN que será preciso definir.

PE: $f(O; UEN)$

³ Para profundizar sobre el concepto de UEN y revisar múltiples definiciones, se invita a la lectura del Capítulo 3 de Bueno Campos (1997).

La creación de valor requiere así, a nivel total de la empresa de una estrategia corporativa, a nivel de sus negocios específicas estrategias para cada una de sus UEN y por último estrategias funcionales específicas, que presentaremos más adelante, al describir los distintos eslabones que conforman la Cadena de Valor.

Información para el análisis externo (entorno general y específico)

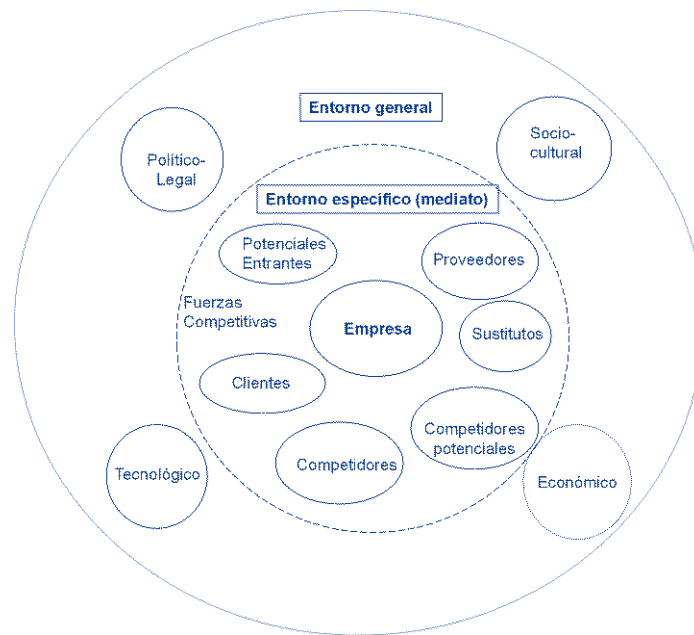
El diagnóstico inteligente de los ambientes externos (entorno general y específico) e interno de una empresa es indispensable para idear una estrategia que se ajuste perfectamente a la situación del negocio, que permita construir una ventaja competitiva y presente buena perspectiva para impulsar su desempeño. Por tal motivo, la tarea del desarrollo de la estrategia implica una evaluación externa e interna de la empresa (como base para elaborar una visión estratégica del rumbo que se debe tomar) y continuar después con una valoración de las estrategias y modelos comerciales más prometedores para culminar con la elección de una estrategia específica (Thompson, Gamble, Peteraf, Strickland & Soto, 2015).

Por lo tanto, una vez identificadas las variables y los actores claves para el diagnóstico del ambiente externo de la empresa, será necesaria su evaluación que servirá para: “definir los ejes estratégicos en los que deberá formularse la estrategia competitiva de la empresa” (Bueno Campos, 1993). El análisis externo, también, deberá permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa.

Dimensiones del ambiente externo

En la Esquema 2 se detalla la composición del ambiente externo con sus dos dimensiones:

- **Entorno general o macroambiente**, comprenderá el análisis de información concerniente a todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la empresa; pertinentes en el sentido a que tienen la importancia suficiente para afectar las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, estrategia y modelo funcional (Thompson, et al., 2015).
- **Entorno específico o sectorial**, el mismo comprenderá el análisis de información concerniente al modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter desarrollado en 1979 (Porter, 2008), el mismo será desarrollado posteriormente en este apartado.

Esquema 2. Dimensiones del ambiente externo

Fuente: elaboración propia a partir de Bueno Campos (1993); Thompson, et al., 2015.

Para poder llevar a cabo el correcto diagnóstico tanto del entorno general como del específico, como fue señalado en el punto anterior, la empresa deberá contar con un sistema de información capaz de brindar la información necesaria para evaluar el posible comportamiento de las variables claves y, en el caso de ser posible, llevar a cabo la medición del impacto de estas sobre los resultados económicos y financieros. A su vez, el sistema deberá proveer información acerca de los actores comprendidos en el ambiente específico de la empresa, a los efectos de poder realizar el diagnóstico competitivo sectorial.

Por lo tanto, al momento de llevar a cabo el análisis del entorno se deberá desarrollar una metodología que permita al sistema de información la captura de la información necesaria para una adecuada toma de decisiones y que a su vez esa metodología sea general y, por lo tanto, utilizable por cualquier organización, con o sin ánimo de lucro. Por lo tanto, este análisis consistirá, en conocer cuál es el estado de diferentes variables que afectan a la toma de decisiones en la empresa y el estudio del comportamiento futuro de las mismas. A tal efecto, serán planteadas preguntas tales como: ¿qué tipos de variables influyen en la empresa y por tanto en sus decisiones? o ¿qué criterio o método de clasificación de éstas es conveniente utilizar? (Sainz Fuertes, 1994).

Entorno general o macroambiente

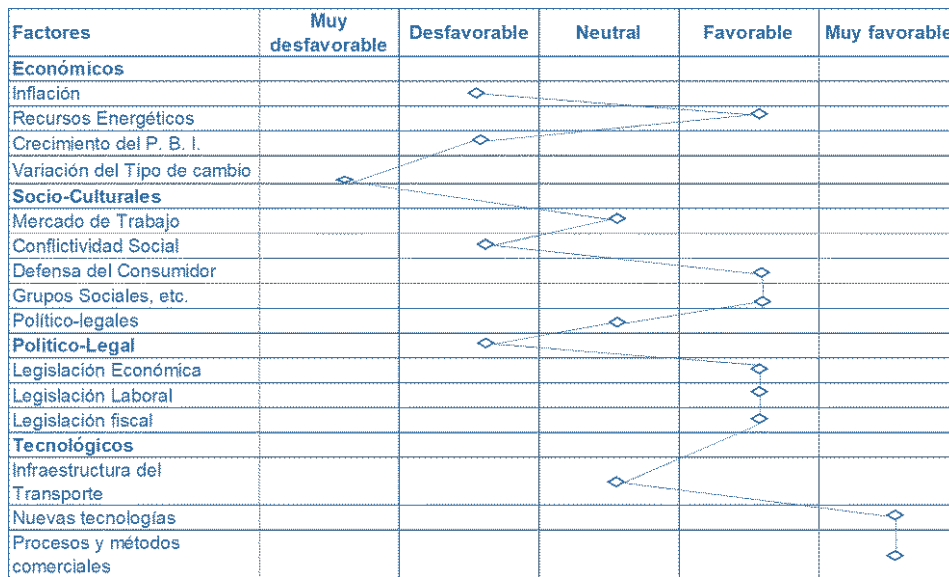
Se han realizado multitud de clasificaciones de variables del entorno general, siguiendo a autores como Bueno Campos (1993) se pueden agrupar en cuatro tipos de factores o agrupación de variables:

- 1) Económico: incluye comportamiento de variables como inflación, tipo de cambio, condiciones del mercado en las que se comercializa;
- 2) Tecnológico: variables vinculadas a la generación de nuevos productos y oportunidades de mercado;
- 3) Político-legal: se consideran las leyes implementadas en el país y cómo influyen en las organizaciones (tales como impositivas, laborales o económicas) y;
- 4) Socio culturales: permiten identificar los valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos de los consumidores.

Si bien, estas agrupaciones servirán de guía, podrán adaptarse con el objetivo de efectuar un mejor diagnóstico de las variables claves que afectan al sector al que pertenece la organización sobre la cual se está efectuando el diagnóstico.

Por lo tanto, será imprescindible que para cada uno de estos factores o agrupaciones se identifiquen las variables más relevantes de cada sector a los efectos de realizar el diagnóstico correspondiente. De esta manera se buscará: reconocer, comprender, pronosticar y medir el impacto de cada una de las variables sobre la organización, para lo que puede ser utilizado el “perfil estratégico del entorno” (Esquema 3) propuesto por Bueno Campos (1993) en el cual una vez definidas las variables más relevantes para cada factor, se propone evaluar (con respaldo en fuentes fidedignas así como por medio de consultas a un panel de expertos) el comportamiento de cada variable. La valoración prevista para cada variable se realiza aplicando una escala *Likert* cuyos valores podrán ser: muy favorable, favorable, normal, negativa y muy negativa. Mediante este perfil se puede observar gráficamente cuán favorable/desfavorable se espera se comporten las variables del entorno general para el desempeño de la organización y sus negocios.

Esquema 3. Perfil estratégico del entorno



Fuente: elaboración propia en base a Bueno Campos (1993)

Gestionar un negocio hoy es hacerlo frente a la complejidad del entorno. En sistemas complejos si bien se puede operar según patrones, las interacciones están en constante cambio, en estos entornos complejos se presentan las siguientes tres características (Sargut y Gunther McGrath, 2011):

- Multiplicidad: se presenta una gran cantidad de elementos que interactúan.
- Interdependencia: en función a cuán conectados están los elementos entre sí.
- Diversidad: no solo de la gran cantidad de elementos interconectados, sino también de un relevante grado de heterogeneidad de estos.

Es ante esta complejidad en la que debería contemplarse el uso de escenarios a los efectos del diagnóstico del entorno general, “Hacer uso de historias y situaciones hipotéticas”, plantear situaciones hipotéticas: ¿qué pasa si...? de manera de plantear escenarios, puesto que estos son de gran utilidad para comprender contextos complejos y no están restringidos por los datos (Sargut y Gunther McGrath, 2011).

Cabe destacar a la empresa Shell cómo pionera en la década del ´70 en el uso de escenarios para el planeamiento, dejando en evidencia los buenos resultados de su utilización plasmados en distintos documentos y difundidos actualmente por la propia empresa en su página web⁴.

Los escenarios se construyen a partir de numerosas fuentes de información, incorporan contingencias difíciles de cuantificar, tienen en cuenta las interrelaciones entre las variables y proporcionan un marco para el análisis del entorno.

⁴ La empresa Shell en su página web: <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-scenarios.html> dispone de información acerca de la utilización de escenarios por parte de la empresa, con distinto material multimedia que permiten profundizar en la temática.

Asimismo se debe mencionar la relevancia de combinar técnicas “blandas” pero flexibles de narración de escenarios con análisis “duros” pero rígidos y cuantitativos, esta combinación puede ser una forma extremadamente poderosa de comprender los sistemas complejos. Las técnicas “blandas” por ejemplo nos ayudan a explorar situaciones poco probables pero importantes, mientras que los análisis “duros” nos brindan un entendimiento concreto de las relaciones entre los componentes “visibles” del sistema, por lo que se debería en la medida de las posibilidades ser incorporadas ambas metodologías (Sargut y Gunther McGrath, 2011).

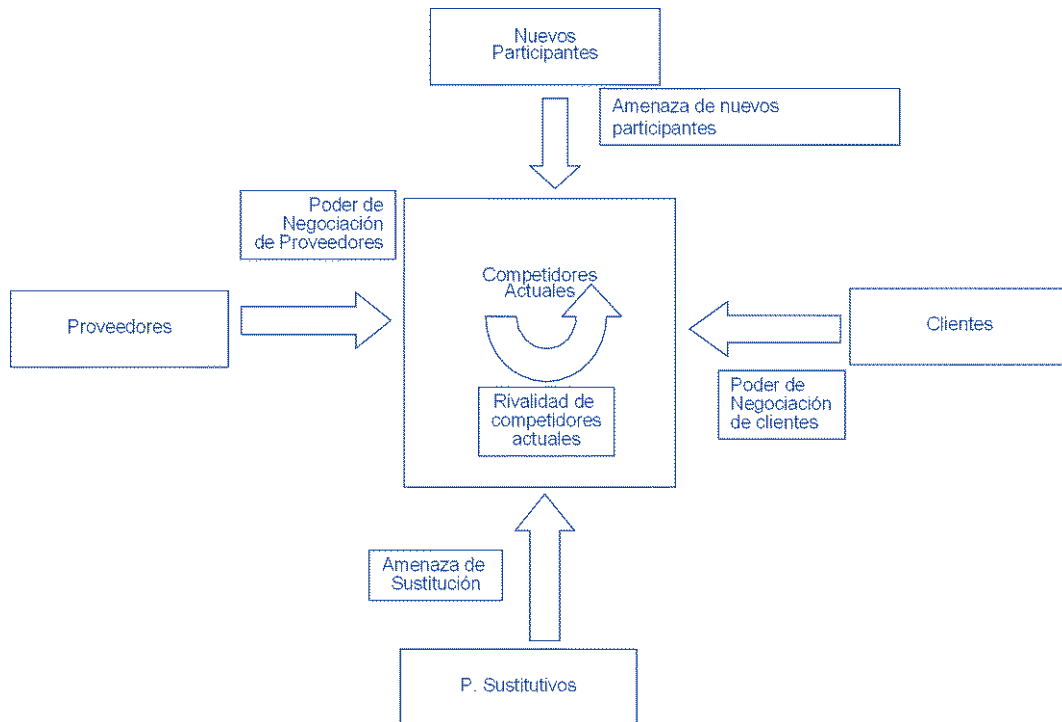
Entorno específico o sectorial

En primer lugar, es importante definir el concepto “sector”. Siguiendo a Bueno Campos (1993) se lo puede definir como: “un conjunto de empresas que realizan la misma actividad principal” (p.113), pudiendo haber distintas clasificaciones de sectores de actividad.

Al momento de analizar la estructura y comportamiento de un sector uno de los modelos más utilizados es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Esquema 4), el mismo plantea que la estructura de la competencia entre empresas de un sector depende de cinco fuerzas competitivas que interaccionan en el mundo empresarial (Porter, 1985):

1. Los competidores directos, que compiten por una misma necesidad con un mismo producto o tecnología.
2. Los productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los clientes.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La amenaza de aparición de nuevos competidores.

Esquema 4. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia en base a Porter (1985).

La comprensión de las cinco fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de la empresa (Porter, 2008).

También será en la instancia del análisis del entorno específico necesario el análisis de las barreras de mercado:

- Barreras de entrada frente a competidores potenciales (económicas, financieras, comerciales, institucionales, entre otras)
- Barreras de salida (activos especializados, costos de desinversión, motivos emocionales, restricciones del gobierno, interrelaciones estratégicas).

Por último, cabe mencionar el modelo desarrollado por Bueno Campos (1993) quien, basándose en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, propone el análisis del sector mediante el estudio de tres componentes:

1. Competencia actual: tipo de competencia, ventajas competitivas y barreras de movilidad y de salida.
2. Competencia potencial: barreras de entrada (nuevos competidores), innovación tecnológica (nuevos productos sustitutos).

3. Negociación con los “agentes de frontera”: clientes, proveedores, Estado, propietarios y agentes sociales.

Tanto el modelo propuesto por Porter como el desarrollado por Bueno Campos son válidos para el diagnóstico del entorno sectorial, pudiéndose aplicar uno, otro o ambos según las necesidades del analista. Asimismo es importante considerar en ambos modelos la inclusión de una fuerza adicional (sexta fuerza para el modelo de Porter) a fin de contemplar el impacto de otros actores que accionan sobre los objetivos de la empresa (asociaciones de defensa de consumidores, gremios laborales y sindicatos, organizaciones sociales, defensores del medio ambiente, entre otros).

Análisis interno, evaluación, medidas

Mientras que el análisis de la situación externa implica detectar las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno donde opera la empresa, el análisis interno ayuda a realizar una evaluación de la empresa a través de la detección de debilidades y fortalezas de la misma. El análisis de la situación interna contemplará aspectos tan diversos tales como (De Vicuña, 2017):

- Estructura organizativa, forma jurídica.
- Una evaluación de la estrategia seguida por la empresa, visión y misión de la organización, qué proyectos ha liderado la empresa, objetivos planteados en el pasado.
- Definición del negocio de la empresa para identificar cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UENs), la función que desempeñan, el segmento de clientes que atiende, la tecnología utilizada, así como el análisis de la estructura de costos.
- Estudiar las distintas áreas de la empresa: aprovisionamiento, producción, comercialización, servicio posventa, etc.
- Evaluación de los recursos humanos: potencial, formación, implicación y actitud ante el trabajo.
- Análisis de la posición económico-financiera.

En esta etapa, para la evaluación y cuantificación de los aspectos internos de la empresa serán aplicables distintas herramientas entre las que se encuentran la elaboración de diversas matrices, el análisis de ratios (económicos, financieros y patrimoniales) provenientes de la información contable, y el estudio de las palancas temas que serán desarrollados en el Capítulo 3. También será importante el análisis de la cadena de valor, tema que será desarrollado con mayor detenimiento en el siguiente punto.

Análisis interno: cadena de valor

Consideraciones previas

Si bien el abordaje del tema se centra -en línea con el objetivo principal de la materia-, en buscar los factores claves de la cadena de valor para relevar información adecuada para la toma de decisiones, es preciso citar previamente aspectos relevantes para conceptualizar las mismas, su dinámica y pertinencia, y los modos de integración de los distintos participantes en las cadenas, entre otras cosas. En este sentido, se diferencian dos conceptos: Cadena de Valor del Producto (CVP) y Cadena de Valor de la Empresa (CVE).

Cadena de Valor de Producto (CVP)

Se define a la Cadena de Valor del producto (CVP) como el conjunto de las distintas cadenas de valor del mismo, como así también a los distintos eslabones que la conforman. De la misma participan una o varias empresas ya sean a lo largo o a lo ancho del producto en cuestión.

Este enfoque es externo a la empresa, ya que considera a la misma en un contexto totalizador de las actividades creadoras de valor, donde la empresa es sólo una parte (eslabón), partiendo desde los componentes primarios hasta el bien o servicio que llega al consumidor final.

Hay elementos que refuerzan el concepto de lo que es una CVP, tales como un juego de roles, plasmado en:

- Red estratégica de empresas independientes e interdependientes, con actores tales como: productores, procesadores, distribuidor mayorista y minorista.
- Reconocimiento de la necesidad mutua de trabajar juntos para identificar objetivos estratégicos, estar dispuesto a compartir los riesgos y los beneficios que esto conlleva, e invertir tiempo, energía y recursos para realizar el trabajo articulado.

La estructura de la Cadena de Valor del Producto (CVP), puede verse como una red de alianzas estratégicas entre empresas independientes que manejan en forma conjunta el flujo de bienes y servicios a lo largo de toda la cadena, procurando generar “Alianzas Estratégicas”. Esto implica que la asociación es planeada a priori, por grupos de personas que intentan emprender colectivamente las actividades que ellos no podrían emprender por sí mismos. El resultado es una “inteligencia competitiva” ya que la CVP es el ámbito donde se recoge y comparte información a la cual no se podría acceder en forma independiente. Una alianza con otras empresas en la CVP, ayuda a los negocios individuales para alcanzar metas que ellos no podrían alcanzar por sí solos.

Complementariamente, las cadenas de valor del producto o las cadenas globales sirven para la determinación del Índice de Precios Origen y Destino para productos alimenticios (IPOD). El IPOD es un indicador elaborado por el sector de Economías Regionales de CAME para relevar los agregados de costo que abarca una cadena y medir distorsiones que suelen multiplicar por varias veces el precio de origen de muchos productos agropecuarios en el recorrido desde que salen del campo y hasta que llegan al consumidor. Esas desigualdades son muy dispares según producto, región, tipo de comercio, y época del año, reflejando en escenarios inflacionarios, fuertes distorsiones de precios relativos en base a la intermediación y/o imperfección en los mercados.

Cadena de valor de la empresa

La Cadena de Valor de la Empresa (Esquema 5) también llamada “cadena genérica de valor” es el conjunto interrelacionado de actividades desempeñadas internamente por una empresa para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos o servicios y sus interacciones o eslabones. La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus relaciones, para la obtención de un margen. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 1985).

Esquema 5. Cadena de valor de la empresa



Fuente: elaboración propia en base a Porter (1985)

Se aborda el análisis de la CV desde la demanda antes que desde la oferta, ya que el propósito primario, es responder a las necesidades del mercado a través de la cooperación,

comunicación y coordinación de los eslabones, asumiendo el compromiso de todos los participantes en el ejercicio de control de los factores que afectan la calidad y consistencia del producto y llevando adelante la coordinación de la producción, el procesamiento, la distribución, publicidad y demás actividades que la componen.

Es importante mencionar que la Cadena de Valor es muy sensible a las necesidades cambiantes del consumidor, por tanto, el flujo de información oportuna del consumidor a otros eslabones de la cadena habilita que los cambios sean hechos rápidamente para proteger o para incrementar la cuota de mercado.

Asimismo, la coordinación de la cadena ofrece la seguridad de negociar con otros miembros de la cadena, debido al trabajo conjunto: en base a definir objetivos y metas comunes, elaboran una estrategia compartida y desarrollan un sistema de monitoreo de lo acordado en toda la cadena. De esta manera, la confianza y la cooperación resultantes crean un ambiente en el cual los productos son de alta calidad y llegan al consumidor oportunamente.

Por lo dicho, se puede afirmar que la Cadena de Valor ofrece un marco de referencia o estructura para mejorar la comunicación y coordinación en las transacciones de negocios. Una cadena de valor exitosa proporciona una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja a través de responder en forma ágil a las necesidades del mercado

Construcción y análisis de la cadena de valor

En la instancia del análisis interno, como se mencionó antes, es de suma importancia la elaboración de la cadena de valor de la empresa, por tal motivo a continuación se establecen una serie de actividades que pueden ser tenidas en cuenta para la construcción y el análisis de la misma:

- Diseñar la cadena de valor: de forma que todo lo que se realiza dentro de la empresa quede capturado dentro de una de las actividades de valor. El principio básico para la división de sus actividades es aislarlas cuando: tengan economías diferentes, alto potencial de impacto de diferenciación o cuando representen una parte importante del costo.
- Examinar las conexiones: puesto que la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Los eslabones o conexiones son las relaciones entre la forma en que se desempeña una actividad y el costo o desempeño de otra.
- Optimizar los eslabones (mayor margen operativo): por lo tanto, los mismos eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Optimizando eslabones incluso se puede lograr eliminar actividades innecesarias.
- Utilizar el benchmarking para hacer comparaciones con los competidores.

- Evaluar como sistema de valor completo: ya que el valor del canal representa con frecuencia una gran parte del precio de venta para el usuario final, a su vez, hay muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de la empresa y las de los canales, como ser fuerza de ventas, entrada de pedidos y logística externa.

Respecto a los participantes de la cadena de valor de la empresa, se debe considerar:

- Definir los objetivos orientados a satisfacer las necesidades del consumidor, contemplando los atributos definidos en cuanto a la calidad del producto, tiempo de entrega, mecanismos de retroalimentación, en función de las características del producto y naturaleza del mercado elegido.
- Identificar objetivos comunes de beneficio mutuo y puntos críticos de control para lograrlos.
- Determinar dónde finaliza la cadena de valor y qué partes deben participar, significa una negociación respecto a los costos de transacción internos de relaciones de la cadena de valor.
- Los beneficios no siempre serán distribuidos en forma igual entre los socios, las partes que llevan una porción más grande del riesgo o emprenden una cuota más grande de la inversión son generalmente recompensadas con una cuota más grande del retorno.

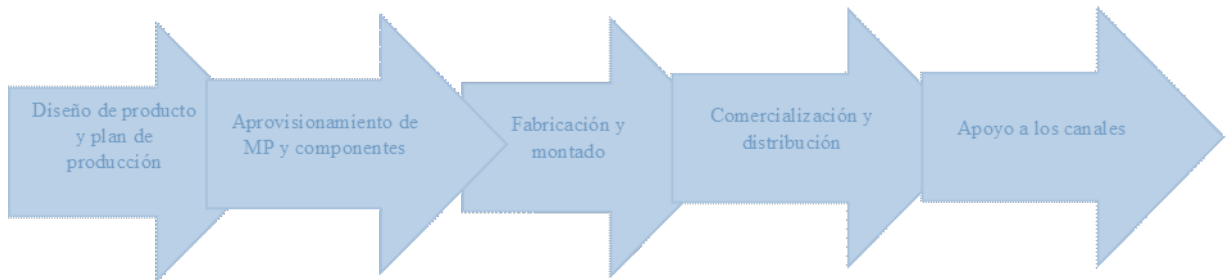
Por lo dicho, la cadena de valor debe ser flexible para afrontar los cambios en la economía y en las condiciones del mercado, permanecer sustentable y económicamente viable a largo plazo.

Configuración de la cadena de valor

En relación con las cadenas de valor de empresas de diversos sectores: manufactureras, comerciales o de servicios, cada una contará con una configuración propia según los elementos que la conforman, y será distinta en lo que a su aspecto se refiere (Scott, 2009). No es lo mismo la CV de un fabricante o productor genérico cuyo destino es el consumidor final, que la CV vinculada a un servicio, como por ejemplo de una agencia publicitaria.

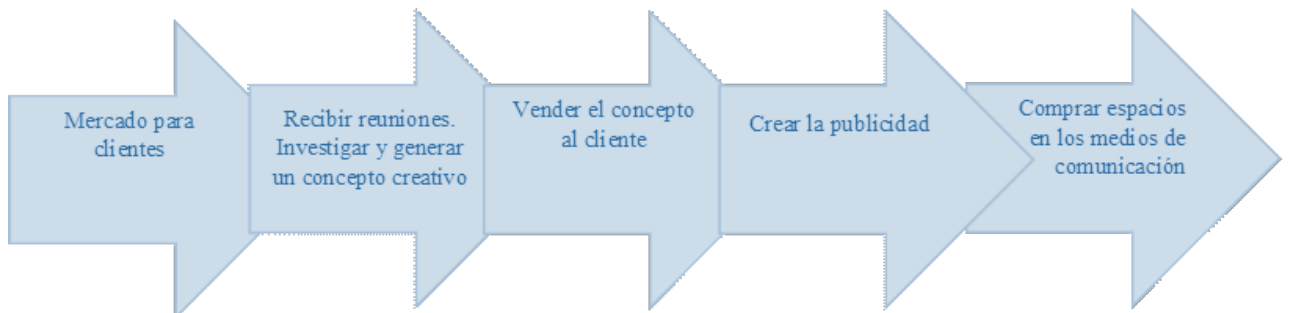
A modo de ejemplo, en el caso de un fabricante genérico tendremos una CV conformada por los eslabones básicos que se observan en la Esquema 6, mientras que en la Esquema 7 se observa una cadena de valor de una empresa que presta servicios.

Esquema 6. Cadena de valor fabricante genérico



Fuente: elaboración propia en base a Scott (2009).

Esquema 7. Cadena de valor de servicio de publicidad



Fuente: elaboración propia en base a Scott (2009).

Queda claro que, del mismo modo que son cadenas muy diferentes, cada eslabón requiere a su vez de distintas estrategias para garantizar la creación de valor para la empresa en general.

La generación de una estrategia es fundamental para que los individuos que impulsan la creación de valor, en términos de gestión, vean con claridad que capacidades necesita la empresa para ejercer un efecto eficaz (cumplimiento de objetivos) en el mercado.

Debe quedar claro que es básico tener una estrategia de empresa, ya que cada área de la cadena de valor, al contar con un responsable, permitirá hacer frente a las cambiantes exigencias diarias al momento de tomar decisiones. Al tener estrategia, centrará su atención en esas áreas que generan más impacto a la hora de obtener resultados. En caso contrario, difícilmente se optimicen recursos.

Con respecto a las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), si una o varias UEN son exitosas en un segmento concreto, intentarán asegurarse que toda la cadena de valor funciona para respaldar los atributos que la diferencian del resto. Como ejemplo, un producto que publicita fuertemente su calidad como atributo de valor, requiere el respaldo de las áreas funcionales vinculadas para responder a dichas exigencias, controlando rigurosamente ese aspecto en los procesos.

Es por ello la importancia de tener presente la relación entre la cadena de valor de la empresa (corporación) y la UEN. Es probable que ciertas partes de la cadena de valor sean comunes a todas sus UEN, por caso el área Tesorería, es común no solo a finanzas sino que también se gestiona a nivel central de la empresa. La razón lógica para su centralización es, normalmente, la reducción de costos. De todos modos, queda claro que las funciones de desempeño serán más o menos centralizadas o en poder de la UEN de acuerdo a la definición de la estructura o la estrategia general de la empresa. El criterio básico sería que todo aquello que sea un rol directo a llevar a cabo por cada UEN se encuentre en poder de la misma, mientras que aquello que puede operar como un servicio indirecto sea centralizado por parte de la empresa.

El diagnóstico de la empresa

Puesto que el diagnóstico empresarial implica el análisis externo e interno, será indispensable contar con información suministrada por el SIC y será la base para la formulación de la estrategia empresarial.

Moya, González y Martínez (2008) afirman que el diagnóstico estratégico proporciona las bases para aprovechar al máximo las fortalezas y disminuir las debilidades para el diseño de una estrategia de ventaja competitiva, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas; y con ello se propicia la mejora en la gestión de empresa.

Del análisis del ambiente externo e interno es que se podrá llevar a cabo el diagnóstico organizacional, siendo aplicables las herramientas mencionadas en este Capítulo, así como otras que serán profundizadas en el Capítulo 3, pudiéndose destacar entre ellas el modelo de las perspectivas previsto en el Cuadro de Mando Integral diseñado por Kaplan y Norton (2009), puesto que es una herramienta idónea para realizar un análisis de diagnóstico empresarial y monitoreo de resultados. Los objetivos e indicadores provienen de la visión y estrategia de la empresa, en las que se contempla a la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la comercial o del cliente, la de procesos internos y la de formación y crecimiento de los trabajadores.

Ventajas competitivas, medición

Si bien el tema ventajas competitivas fue abordado a modo de introducción de este apartado, se puede definir a la ventaja competitiva como el factor generador de valor incremental para la empresa, a su vez la misma es sostenible cuando alcanza estabilidad y permanencia en el tiempo.

Como es propuesto por Bueno Campos (1993) podemos clasificar a los factores de competitividad como tangibles o intangibles según la posibilidad que puedan ser medidos en

términos cualitativos o cuantitativos; otra cuestión a resaltar son las fuentes de ventaja competitiva, las que pueden clasificarse como: a) indirectas (como son las condiciones estructurales y las condiciones políticas y b) directas (tales como las condiciones competitivas y las condiciones estratégicas).

Una vez identificada la ventaja competitiva y argumentada su sustentabilidad, debe llevarse a cabo una evaluación cuantitativa que estime el valor generado por esa ventaja. Si ella se adquiere, explota y consolida para sustentar una estrategia que mejore la posición competitiva relativa de la empresa y contribuya al logro de objetivos, es indispensable intentar estimar el valor que en definitiva aporta o produce esa ventaja.

Por otro lado, la adquisición, explotación o consolidación de esa ventaja, entendida como una capacidad única que la empresa posee y decide sostener, requiere la utilización y asignación de recursos que se inmovilizan para ello. Y tal decisión de inmovilización debería tomarse con sustento en un análisis financiero que explicita el valor aportado por la ventaja o, en su caso, el valor generado para el negocio o la empresa por el cambio de una estrategia o por el proyecto a instrumentar para mantener la estrategia actual.

En cuanto a su medición Bueno Campos (1993) siguiendo las ideas de AECA (1985) considera la eficiencia global de la empresa como expresión de competitividad del sujeto económico, de esta manera es que se puede definir la misma como el grado de comparación entre su realidad y el mejor resultado o el medio de su entorno competitivo:

$$E_G = R_A / R^*$$

Donde:

E_G : Índice de competitividad o eficiencia global.

R_A : Resultado actual del sujeto económico medido en cualquier variable expresiva de generación de valor (beneficio, valor añadido, cash flow, etc.).

R^* : Resultado mejor o medio al nivel competitivo correspondiente.

Este índice de competitividad se puede expresar, si se introduce el resultado potencial (R_P) que la empresa puede obtener como:

$$E_G = R_A / R^* = R_P / R^* \times R_A / R_P = E_E \times E_O$$

Siendo,

E_E : Eficiencia estratégica.

E_O : Eficiencia operativa.

Cabe mencionar que la eficiencia estratégica compara el resultado potencial de su sistema de gestión con el mejor o la media que se obtenga en su entorno competitivo, este índice de competitividad explica las ventajas del sujeto a largo plazo o sostenidas (decisiones tecnológicas, nuevo diseño de la estructura organizacional, etc.). Por otra parte, la estrategia operativa

compara el resultado actual con el potencial del sistema de la empresa lo que representa el índice de mejora de la competitividad a corto plazo.

Más allá de la metodología propuesta por Bueno Campos (1993), existen otros métodos que pueden utilizarse a los fines del cálculo del valor de la ventaja competitiva, como ser: el período de repago, la tasa interna de rentabilidad, o los basados en datos contables. Los enfoques de la teoría financiera acuerdan en señalar al concepto de valor presente como el más adecuado a ser aplicado: desde el punto de vista metodológico, deben proyectarse los flujos de fondos netos operativos para un horizonte temporal razonable y actualizarse utilizando una tasa de descuento apropiada para la empresa (y para el riesgo de esos flujos), con el objeto de arribar al valor actual correspondiente.

Como se ha expresado anteriormente, existe una estrecha relación entre las actividades de la cadena de valor y los componentes del flujo de fondos⁵. De allí es de esperar que una reconfiguración de la cadena de valor en términos de la adquisición, explotación o consolidación de una ventaja competitiva sobre la que sustente la estrategia competitiva tenga efectos directos en el flujo de fondos de la empresa. Por lo tanto, el análisis y la decisión final requiere considerar el impacto en todos sus componentes, a fin de realizar la proyección del valor actual de los flujos de fondos proyectados bajo el razonamiento “con o sin” y en términos incrementales.

Análisis y evaluación de estrategias

En apartados anteriores de este capítulo se describió el análisis de información interna y externa, para formular el diagnóstico estratégico de la empresa. Como fue mencionado, formulada la misión, visión y objetivos de la empresa, finalizado el diagnóstico estratégico corresponde centrarse en las opciones estratégicas, y como evaluar cada una de las opciones disponibles.

Un análisis estratégico permite entonces identificar la estrategia deseable. Sin embargo, antes de tomar la decisión estratégica conducente a una acción, es necesario verificar que la estrategia deseable sea efectivamente realizable, siendo este el objetivo del análisis competitivo (Sallenave, 1990, pág.223)

¿La estrategia definida crea valor?

Se puede pensar a priori que una mejora en la valuación de las acciones es una buena medida de creación de valor. Tal vez los accionistas e inversores lo entiendan así, pero ¿qué pasa con las otras partes interesadas (*stakeholders*)?, entre otros, clientes, proveedores, capital humano, comunidad en la que la empresa desarrolla su actividad, sindicatos, etc. Si todos los interesados no se identifican con la estrategia, es posible pensar que la misma no es realizable. Por ejemplo, si un *Call Center* plantea el objetivo de eficientizar sus procesos de contacto con clientes y su

⁵ Los principales componentes del Flujo de fondos neto derivan de las líneas de ingresos y egresos operativos que incluyen desagregados de costos y gastos proyectados como asimismo la proyección de los desembolsos por las inversiones requeridas; en el capítulo 3 se desarrolla el concepto.

estrategia es la incorporación de nuevas tecnologías (Chatbots -software que mediante inteligencia artificial puede comunicarse con humanos mediante audio o mensajes- y reaprender), se deberá previamente negociar con el sindicato para evitar un conflicto que le impida operar normalmente por huelgas promovidas por el mismo en contra de esa decisión estratégica.

¿Podemos hacerlo?

Aplicando el concepto de “competencias fundamentales” Scott (1998), desarrolla el mismo al considerar que las empresas enfrentan diferentes exigencias en los mercados que compiten, y dan respuesta para enfrentarlas a través de dos tipos de calificaciones, por un lado las umbral y por otro las diferenciadoras. Las primeras definen las exigencias mínimas necesarias para competir en un mercado, en tanto que las segundas son las que confieren una ventaja competitiva. Actualmente, es impensado que un portal de venta on-line no ofrezca un excelente servicio de logística, constituyéndose en una calificación umbral para un competidor que utilice ese canal de venta. Es necesario que la empresa alcance desempeños excelentes en los tramos de la cadena de valor donde se encuentran esas calificaciones. Scott agrupa los elementos fundamentales en siete áreas, definiendo para cada una de ellas impulsores de valor. Se trata de estrategias funcionales que es preciso analizar y configurar para aplicar al conjunto de actividades que desarrolla la empresa, que sustentan a su vez la estrategia corporativa definida y asimismo la/s estrategia/s particular/es de los negocios que articula la empresa en su conjunto, siendo las mismas:

- 1) Estrategia Operativa
- 2) Estrategia de Marketing, Ventas y Servicio
- 3) Estrategia de Innovación
- 4) Estrategia Financiera
- 5) Estrategia de Recursos Humanos
- 6) Estrategia de Tecnología de Información
- 7) Negociación (lobby) con la administración

Como fue desarrollado previamente, es mediante la ventaja competitiva que se busca crear valor, y para ello la misma debe ser única y sostenible.

Relacionando las estrategias genéricas de Porter (1992) y el análisis de la cadena de valor desarrollado por Shank y Govindarajan (1995), se puede considerar que la empresa para generar una ventaja competitiva sostenible debe:

- Controlar las causales de costo mejor que los competidores, o
- Reconfigurar la cadena de valor

Una vez reconocida la ventaja competitiva sostenible que plantea la estrategia deseable según el análisis estratégico, se debe llevar a cabo la evaluación financiera a fin de estimar el valor que crea.

Existen diversas herramientas que pueden aplicarse para analizar el rendimiento de la misma, por ejemplo, el análisis de rentabilidad, el de costo-beneficio, o de la creación de valor para el accionista. Otra medida que se debe evaluar es el riesgo que está dispuesta a asumir la empresa siguiendo las opciones estratégicas disponibles. Se puede disponer de herramientas para medir los niveles de riesgo y construir diferentes escenarios según su probabilidad.

Considerando el enfoque de creación de valor para el accionista desarrollado por Rappaport (1998), que consiste en la determinación del valor actual de los flujos de fondos proyectados con la estrategia deseada, al enunciar “valor para el accionista” no se deja de considerar al resto de interesados, que están contemplados en la proyección financiera que surge de la estrategia en análisis. Por ejemplo, si consideramos el bienestar de los empleados observaremos erogaciones que tienen que ver con programas de beneficios, capacitaciones, etc., con los mismos se busca la mejora en el desempeño que genere incremento en los ingresos a la empresa.

En el próximo capítulo se desarrollará la metodología para cuantificar el valor del negocio. Asimismo, en el capítulo 4 se presenta un ejemplo de aplicación.

Información para el control estratégico

Como se observó en la figura 1 “Esquema del planeamiento estratégico”, la instancia de “evaluación” es de gran relevancia, en este sentido:

“La visión, los objetivos, la estrategia y los planteamientos de la ejecución de la estrategia de una empresa nunca son finales; controlar la estrategia es un proceso constante, no una tarea intermitente” (Thompson, et al., 2015).

De esta manera supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o adecuar los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En contextos turbulentos se debe fortalecer esta instancia de manera de efectuar todos los ajustes que sean pertinentes.

En la instancia de control serán claves las “mediciones” de distintas variables claves según los objetivos establecidos, de allí la relevancia de un buen sistema de información, que permita la sistematización de los datos, el cálculo de las distintas mediciones y la emisión de informes de desempeño.

Asimismo, se recomienda el desarrollo de modelos tales como los Mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2009), puesto que constituyen herramientas idóneas para realizar un análisis de diagnóstico empresarial y monitoreo de resultados; estos temas serán desarrollado en profundidad en el próximo capítulo.

Galería de esquemas

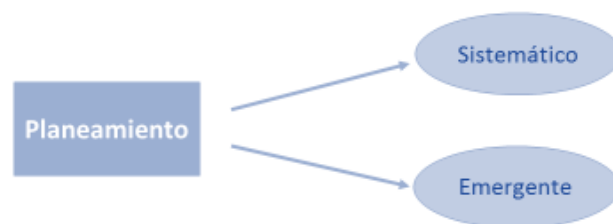
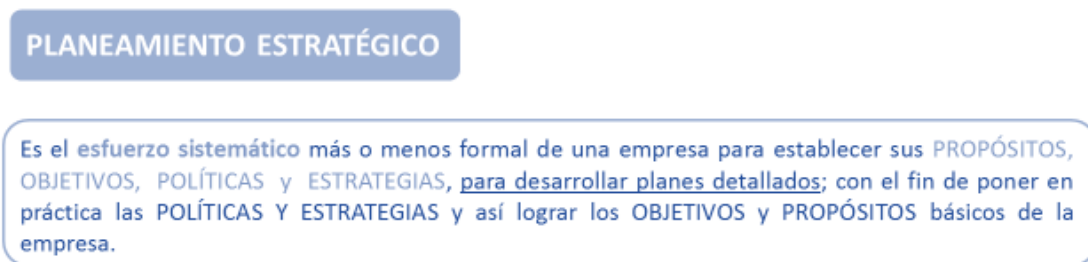
Se presentan a continuación como complemento de este capítulo un conjunto de esquemas y descripciones que agregan y destacan conceptos y referencias vinculados al proceso de Planeamiento.



El concepto de Contabilidad Estratégica, comprende la información que integra la secuencia del proceso de Planeamiento -tanto externa como interna- aplicada en diversas herramientas vinculadas a las distintas etapas involucradas en su desarrollo: de análisis estratégico externo e interno, de diagnóstico, de evaluación y valoración de las iniciativas estratégicas, como asimismo la que se destina a describir y comunicar la estrategia, gestionar y efectuar el control estratégico.



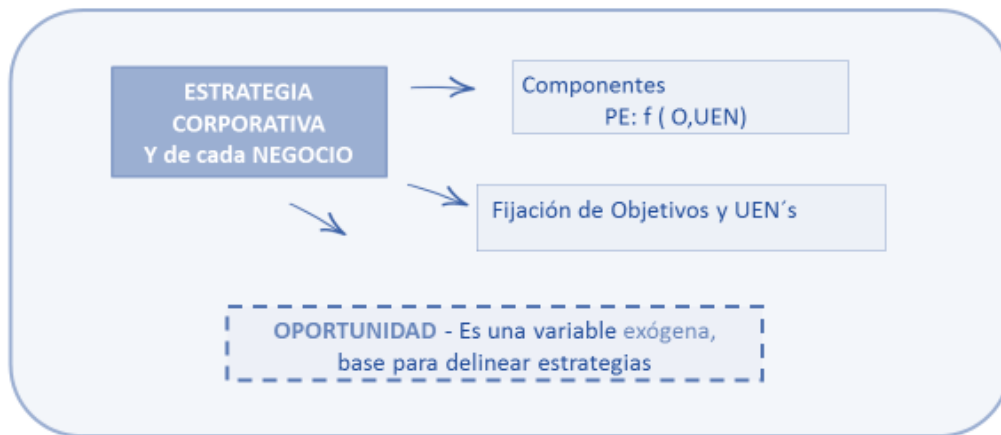
En el desarrollo del proceso de planificación se ponen en juego un conjunto de conceptos teóricos y un variado instrumental proveniente de múltiples disciplinas: Contabilidad, Ciencias de la Administración, Finanzas, Costos, Estadísticas, Ciencias de datos, entre otras.



La definición de Planeamiento Estratégico brindada por Steiner (1983) contiene y distingue los principales componentes o elementos implicados en el proceso de planear, los cuales requieren ser definidos cuidadosamente a lo largo del proceso. Asimismo, en relación a su carácter de sistemático o deliberado, se agrega y destaca la modalidad del planeamiento emergente, el cual surge en forma imprevista a partir de detectarse una oportunidad o eventual amenaza y puede desarrollarse respetando la formalización y siguiendo similares pasos.

El Planeamiento integra un sistema de decisiones, comprende a la estrategia de la empresa como un todo o corporativa, estrategias funcionales y estrategias para cada negocio. Requiere contemplar la definición de objetivos para el conjunto de la empresa y asimismo para los diversos negocios que la componen.

El Marco del Planeamiento



UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (UEN)



Las UEN contemplan un conjunto de negocios específicos, susceptibles de ser controlados y que responden a la fijación de determinados objetivos. Las actividades se segmentan en grupos homogéneos con la misma tecnología, mercado y competidores, según las relaciones definidas de oportunidades y amenazas del entorno. Es decir, en base a los problemas estratégicos que se derivan.

Segmentación

Cada UEN abarcará un conjunto de productos y servicios para cubrir demandas específicas de los clientes, requiriendo para ello de competencias específicas.

Cada UEN según su estrategia, competirá en distintas áreas de negocio, la estrategia societaria buscará maximizar la creación de valor para la empresa en su conjunto.

2 Preguntas básicas:

1. ¿Cuál es la naturaleza de la demanda del cliente? exigencias
2. ¿Qué medios materiales y humanos se necesitan? competencias específicas

Scott (1999) plantea el análisis y la configuración de las UEN destacando cuestiones estratégicas a atender. A través del concepto de “Segmentación” presenta la vinculación entre las exigencias que demanda el mercado (de los clientes) versus el desarrollo de competencias específicas o calificaciones con las que se necesita contar para responder a las mismas.

Segmentación - Jerarquía de exigencias

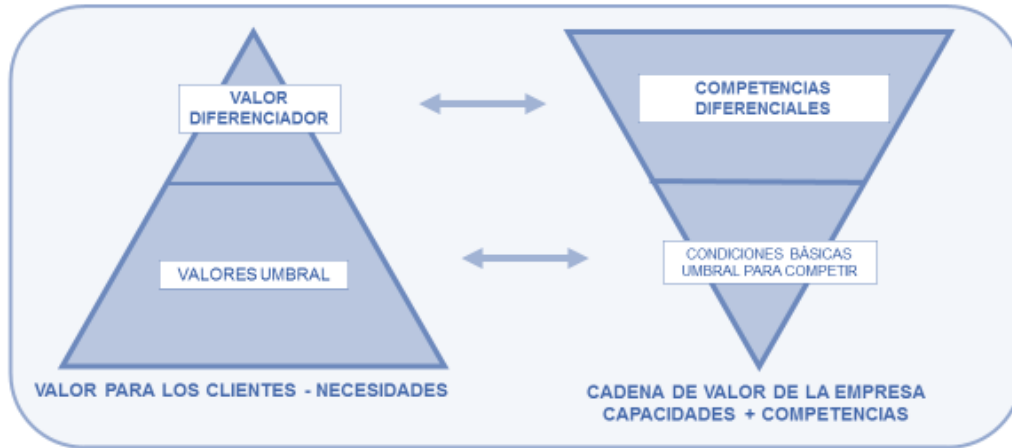
En cada UEN las exigencias de los clientes serán diferentes...

El análisis de la segmentación da el fundamento para comprender las bases de creación de valor en cada segmento



Las exigencias de los clientes serán diferentes para cada UEN, se requiere comprender las bases de creación de valor en cada segmento para actuar en relación a desarrollar y mantener las capacidades y competencias requeridas.

Segmentación - Exigencias vs Competencias (Scott)



Por ejemplo, en relación a los criterios de compra que caracterizan a un segmento o negocio: precio, rapidez, rendimiento, calidad, postventa, marca, cercanía... ¿tiene fuerza la empresa en las partes de la cadena de valor que son más importantes? ¿Están alineadas estas actividades con las exigencias del mercado? ¿Están coordinadas para impulsar la creación de valor?.

Scott (1999) presenta a partir de este enfoque, el análisis de la cadena de valor definiendo sus principales impulsores



A continuación y para dar cierre a este capítulo se presentan los siguientes esquemas que sintetizan las etapas del proceso de Planeamiento, conceptos, herramienta e información aplicada en sus etapas.



El proceso de Planeamiento -orientado hacia el futuro y hacia el cambio- requiere para su desarrollo una serie de análisis informativos del entorno⁶ e interno, y la participación de todos los niveles de la organización. Diversas herramientas se aplican en cada una de las etapas, para evaluar la toma de decisiones entre distintas alternativas de objetivos y estrategias.

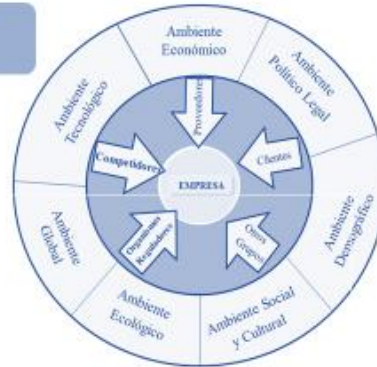


⁶ En relación al análisis del entorno general (macro) una de las herramientas que se citan es el análisis denominado PESTEL por las iniciales de las dimensiones incluidas en su estudio (política, económica, social, tecnológica, medioambiental (environment) y legal).

Análisis Interno - Diagnóstico

Proceso de análisis que permite determinar recursos y capacidades (competencias) y limitaciones para lograr los objetivos

- 1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
- 2 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN O FUNCIONAL
- 3 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO - FINANCIERO



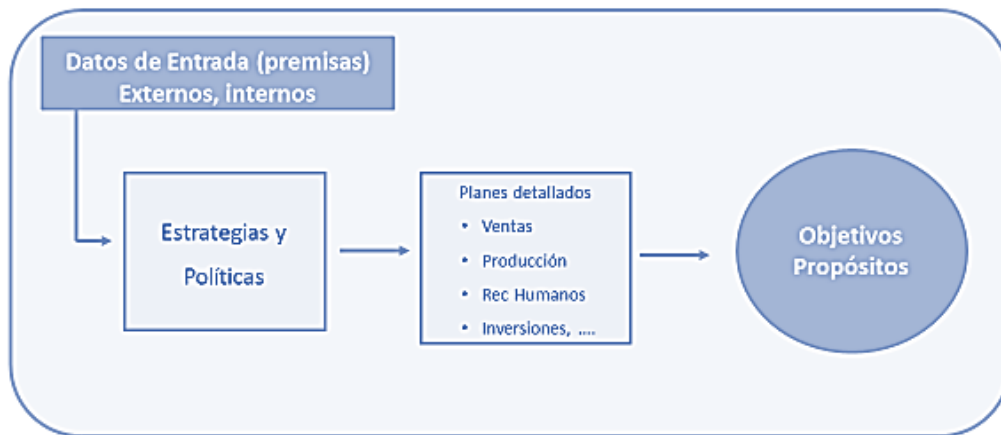
Análisis de la Cadena de Valor - Impulsores - Ratios

El análisis estratégico, externo e interno, provee la información para nutrir a la etapa diagnóstica, la cual puede modelarse abarcando diversas dimensiones y perspectivas. Dicho Diagnóstico permitirá delinear y evaluar diversas iniciativas en relación al aprovechamiento de los recursos y las capacidades de la organización.

Herramienta de Diagnóstico - FODA según perspectivas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades del desempeño financiero actual 		<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de ingreso y mejoras de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Al Mantenimiento o Mejora de Desempeño financiero De competidores para influir sobre nuestra estrategia
Perspectiva del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades en nuestra propuesta de valor tal como es percibida por clientes, competidores y el mercado 		<ul style="list-style-type: none"> Para expandir base de clientes, buscar nuevos mercados y mejorar la propuesta de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Amenaza de los clientes y competidores
Perspectiva de los Procesos	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas en nuestros procesos internos, dónde somos excelentes 	<ul style="list-style-type: none"> Debilidades en nuestros procesos internos y la cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar Procesos internos y así aprovechar las oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Amenazas planteadas por las debilidades de los procesos internos
Perspectiva del Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Fortalezas y debilidades de la gente, las competencias centrales y las capacidades estratégicas 		<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades para desarrollar las competencias y las capacidades 	<ul style="list-style-type: none"> Amenazas y Riesgos para cumplir con la estrategia por déficit de capacidades en el personal, la estructura, las competencias y la cultura

Planeamiento del negocio - Objetivos



Son funciones del Planeamiento: establecer el propósito y los objetivos, determinar la dirección y las prioridades, proveer el desarrollo de políticas y la toma de decisiones, ayudar en la efectiva asignación y el uso de los recursos y señalar temas críticos y riesgos así como fortalezas y oportunidades. El Planeamiento ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a comprender los temas claves que afectan el desempeño futuro de la organización. En tiempos como los actuales, la Estrategia se convierte en un ejercicio de reflexión permanente y el Planeamiento en un proceso de aprendizaje organizacional.

Referencias

- Bueno Campos, E. (1993). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos* (No. 658.04 BUEd)
- De Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial.
- Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., & Carrillo, K. M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 16(2), 278-299.
- Herrscher, E. (2005). *Planeamiento Sistémico. Un enfoque estratégico para conducir en la oscuridad*. Ediciones Macchi
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral. The Balanced Score Card*. Centro de libros PAPP, S.L.U. USA.

- Moya Monteagudo, Y.; González Valdés, B. y Martínez Martínez, C. (2008). Procedimiento para el diagnóstico estratégico en la empresa turística. *Revista Retos Turísticos*. Volumen 8, No. 1. (Pp.8-12)
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva*. *Compañía Editorial Continental SA Décimo*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. Disponible: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf, recuperado el 7/2/2021
- Rappaport, A. (1998). La creación de valor para el accionista. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, (25), 75-80.
- Sainz Fuertes, A. (1994). El análisis estratégico: la empresa y el entorno. Disponible: <https://ebuah.uah.es/xmlui/bitstream/handle/10017/3897/5904364026.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, recuperado el 7/2/2021
- Scott, M. (1999). *El proceso de creación de valor en la empresa: análisis y comentarios*. Ediciones Deusto S.A.
- Sargut y Gunther McGrath (2011). *Aprender a vivir con la complejidad*. Harvard Business Review.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Soto, G. A. S. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill.
- <https://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/what-are-scenarios.html>

CAPÍTULO 3

Herramientas para el análisis y evaluación estratégica

Sergio Pasero, Nora Antonelli, Leticia Crego, Carlos Sorbelli, Estefanía Solari, Paula González y Julián Pedrini

Introducción

En el presente capítulo se abordarán los lineamientos para el análisis y evaluación de la estrategia, y se desarrollarán algunas de las principales herramientas (palancas, matrices), profundizándose luego en el tema valor del negocio. Finalmente este capítulo profundizará en los temas Mapas estratégicos y Cuadro de mando integral, de alta relevancia para la formulación y gestión estratégica.

Lineamientos para el análisis y evaluación de la estrategia

Como plantea Bueno Campos (1993) hay diversas definiciones de estrategia, pero todas mantienen las siguientes similitudes a tener en cuenta:

- La estrategia constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno para no ser dominada por éste.
- La estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo de la empresa, entendiendo como largo aquel horizonte al que, como máximo, puede llegar el sistema de decisión.
- La estrategia debe establecer, consecuentemente, las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato y operativo, con la consiguiente adecuación de los medios.
- La estrategia persigue defender y mejorar la competitividad de la empresa, por lo que puede cuestionar la naturaleza y estructura de la propia empresa y de sus Unidades Estratégicas de Negocio (UENs).

De esta manera, el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, junto con la información de la evaluación externa e interna, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

Idear una estrategia para alcanzar los objetivos y lograr que la compañía avance por el curso estratégico que trazó la dirección, de esta manera según Thompson et al. (2015): “Idear la estrategia” se refiere principalmente a la formación de respuestas para los cambios que se esperan en el ambiente externo, al diseño del movimientos competitivos y planteamientos de mercado con el propósito de producir una ventaja competitiva sustentable, a la construcción de competencias y capacidades competitivas valiosas y a la unificación de acciones estratégicas iniciadas en diversas partes de la compañía. Cabe mencionar que mientras más operaciones tengan que ver con distintos productos, UENs y áreas geográficas, esa estrategia se convertirá más en un esfuerzo de equipo, en el cual participen gerentes de áreas funcionales y en parte por gerentes operativos de línea, por lo que mientras más grandes y diversas sean las operaciones de una empresa, más puntos de iniciativas estratégicas tendrá, y más gerentes y empleados de más niveles de la administración tendrán participación en la elaboración de la estrategia.

Las estrategias alternativas no surgen de la nada como por arte de magia; se derivan de la visión, la misión, los objetivos y las auditorías interna y externa que realiza la empresa; son consistentes con las estrategias pasadas que han funcionado bien, o se desarrollan a partir de ellas (David, 2008).

Como fue desarrollado en el capítulo 2 la selección de la estrategia requiere de un diagnóstico previo, el proceso de evaluación se encuentra ligado al de diagnóstico, por tal motivo las fases de desarrollo del proceso evaluador son también de tipo interno y externo, a los efectos de evaluar la competitividad de la empresa en unos ejes estratégicos dentro de su campo de actividad actual o en unos ejes estratégicos propios de decisiones de innovación y diversificación, estas fases pueden ser secuenciales o paralelas (Buenos Campos, 1993). Es importante mencionar que la evaluación requiere la aplicación de determinadas técnicas y la definición de las estrategias posibles, que dará lugar a la elección de la estrategia. Entre las técnicas para la selección de la estrategia se puede mencionar: el método Delphi, modelos de decisión multicriterio, cálculo del valor actual de los flujos de fondos y análisis costo-beneficio⁷, es de la aplicación de una o varias de estas técnicas que se selecciona la estrategia a implementar.

Una vez seleccionada la estrategia, la misma deberá aplicarse y ejecutarse de manera eficiente y eficaz, controlar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, con el propósito de moldear el desempeño de las actividades comerciales fundamentales de una manera que la apoye, el proceso de puesta en marcha de la estrategia se considera exitoso si las cosas van lo bastante bien para que la empresa cumpla o supere sus

⁷ Para profundizar sobre las técnicas se aconseja consultar el Capítulo 8 de Bueno Campos (1993).

objetivos de desempeño estratégico y financiero, y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva (Thompson et al., 2015). Para esta instancia de evaluación de la estrategia se podrá apoyar en distintas herramientas entre las que se encuentra el Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado por Kaplan y Norton, tema que será desarrollado en el apartado 3.8 del presente capítulo.

Aplicación de matrices al análisis estratégico

En la etapa de diagnóstico tanto para el ámbito interno como externo una de las herramientas utilizadas son las “matrices estratégicas”, a través de las mismas se efectúa un análisis de cartera o UENs, son técnicas muy apropiadas en general, siendo herramientas de análisis y no de decisión, según Bueno Campos (1993) se aceptan como genéricamente principales las siguientes matrices:

- Matriz de “posición estratégica” de la General Electric-McKinsey.
- Matriz de “portafolio” de la Boston Consulting Group (matriz BCG).
- Matriz “orgánica” de Arthur D. Little (matriz ADL).

Si bien son mencionadas estas tres matrices hay muchas otras matrices aplicables. Las matrices a aplicar dependerán del tipo de organización, de los criterios más relevantes a evaluar y de la información disponible, este último punto, no es menor, requiriendo el desarrollo de un sistema de información que nos permita contar con la información sobre ciertas variables según la matriz a elaborar. A modo de ejemplo para la matriz BCG, se deberá calcular la “participación relativa” calculada como el cociente entre las ventas de la empresa y las del principal competidor, por lo que puede resultar difícil su elaboración, sobre todo en el caso de empresas que no están obligadas a publicar sus Estados Contables.

Respecto a las matrices se debe tener en cuenta:

- Las técnicas de diagnóstico son herramientas orientadoras de tipo relativo sin una validez absoluta.
- Son base para la toma de decisiones pero no aportan criterios de elección.
- Permiten una información válida para un momento concreto y dentro de cierta estabilidad de las variables exógenas y endógenas.
- Dan visión parcial aunque suficiente para elaboración de un pronóstico.
- Son de naturaleza estática, resultando conveniente la aplicación de las mismas en momentos sucesivos que permitan una visión más real de la dinámica de los hechos.

La aplicación de matrices en la instancia de diagnóstico estratégico son útiles para los siguientes objetivos (Sallenave, 1993):

- Resumir gráfica y sencillamente situaciones o alternativas de acción que serían difíciles de entender si fueran presentadas en un lenguaje escrito (texto) o cifrado (sistema de ecuaciones, modelos).
- Despertar preguntas y plantear problemas que el tradicional análisis funcional no aborda.
- Integrar los problemas parciales relacionados con los sectores estratégicos, a la problemática global de la empresa.
- Hacer resaltar inconsistencias o hiatos en la secuencia: objetivos, análisis, decisiones y acciones-
- Simular el impacto de una estrategia sectorial sobre la estrategia global de la empresa.
- Comunicar al equipo dirigente la bondad de una estrategia, utilizando herramientas visuales fácilmente comprensibles por todos.

Por otra parte al aplicar matrices se deben tener presentes ciertas limitaciones: participación relativa no es el único indicador de atractivo de mercado, alta participación relativa no conduce siempre a alta rentabilidad y dificultad para conseguir datos sobre los participantes del mercado y líder.

En el capítulo 4 se presentará un ejemplo de aplicación de la matriz BCG en una pequeña empresa de manera de resaltar cómo estas herramientas son útiles para todo tipo de organizaciones y con ciertas “adaptaciones” también perfectamente aplicables en pequeñas empresas.

Asimismo con un enfoque centrado en ponderar características diferenciales en la propuesta estratégica, se pueden citar un conjunto de herramientas matriciales que permiten analizar y comparar un conjunto de atributos de valor, entre una propuesta de negocio actual o potencial y la ofrecida por el mercado u otro competidor, ayudando en la definición del foco estratégico. “La estrategia del océano azul” fue formulada por W.Chan Kim y R. Mauborgne, en la cual destacan la importancia de la innovación, planteando la posibilidad de crear una estrategia basada en la exploración de nuevos espacios, aún sin competencia, simbolizados a través de un océano azul. El Cuadro Estratégico y la Curva de Valor, y la matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar, crear), son algunas herramientas que presentan los autores en su libro. Algunos ejemplos se presentarán aplicados a negocios específicos en el próximo capítulo⁸.

Análisis de sensibilidad de las palancas

El término apalancamiento se refiere a la potenciación que una variable, llamada variable resultante o de salida, ejerce la acción de otra variable relacionada con ella, llamada variable

⁸ Para profundizar sobre el tema se aconseja la lectura del Capítulo 2 de “La Estrategia del océano azul” – en el cual Chan Kim & Mauborgne presentan las herramientas citadas.

motora o de entrada (VE). El concepto es idéntico a la noción física de palanca, donde la acción de una fuerza motriz es multiplicada por un factor generado por la palanca obteniendo una fuerza resultante mucho mayor (Buenaventura Vera, 2002).

Se puede definir una palanca como: “un multiplicador de recursos”, la estrategia competitiva busca el incremento relativo de los recursos de la empresa, tratando de multiplicar los recursos invertidos, más de lo que pueden lograr los competidores. Las diferencias cualitativas y cuantitativas de las palancas utilizadas por las empresas explican las diferencias entre la rentabilidad que cada una de ellas obtiene, y permiten concebir sus estrategias probables para aumentar las diferencias (caso del líder) o reducirlas (Sallenave, 1993).

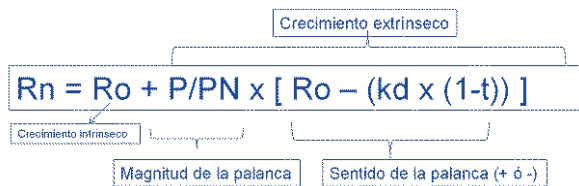
Sallenave (1993) efectúa una clasificación de las palancas de la siguiente manera:

- Palancas estructurales, dependen de la estructura del balance (palanca financiera y palanca operativa).
- Palancas dinámicas, dependen del crecimiento de la empresa (palanca de producción y palanca de mercadeo).

A continuación se detallarán brevemente cada una de las palancas mencionadas.

Palanca Financiera

Un apalancamiento financiero se logra cuando una empresa consigue un préstamo a un costo menor que la rentabilidad que brinda la inversión a la que destina esos fondos, obteniendo una utilidad sobre esos fondos de terceros, añadiendo a su crecimiento intrínseco un crecimiento extrínseco, mejorando su crecimiento sostenible. En la siguiente fórmula se puede visualizar cada uno de los componentes de esta palanca, donde la magnitud estará dada por el nivel de endeudamiento y el sentido de la palanca por la diferencia entre el rendimiento generado y el costo de la deuda (neto de los efectos impositivos).



Dónde:

R_n (Rentabilidad Neta) = Resultado neto/PN

R_o (Rentabilidad Operativo) = Resultado operativo/ Activo

P/PN = Pasivo/Patrimonio Neto (ratio endeudamiento)

$k_d \times (1-t)$ = Costo de la deuda neta del beneficio impositivo

El riesgo de esta palanca se produce cuando la tasa de interés se vuelve superior a la rentabilidad económica, la palanca financiera se vuelve negativa actuando contra los intereses de la empresa. Por lo que aumenta el riesgo de la empresa, especialmente en períodos de inflación; momentos en los que por lo general también disminuye la rentabilidad operativa por bajas en las ventas.

La palanca financiera suele ser más aplicada por empresas grandes por su posible acceso a mercados nacionales o internacionales de financiamiento a tasas convenientes.

Palanca operativa

El grado de apalancamiento operativo (GAO) se define como la variación relativa en la utilidad operativa causada por una variación relativa en el nivel de operaciones. Para lograrlo se debe operar por encima del nivel de actividad determinado como mínimo por el Punto de Equilibrio Económico (PEE).

Para esta palanca será clave la estructura de costos de la empresa, particularmente la situación de reparto entre costos fijos y variables, puesto que afectan la tasa de utilidad operativa de la empresa. Por lo mencionado, los resultados pueden considerarse como los coeficientes de elasticidad que ligan el cambio relativo en la utilidad operacional en relación con el cambio relativo en las ventas.

En cuanto al riesgo de la palanca operativa se puede mencionar que las empresas con palanca operacional fuerte, tienen mayor riesgo en épocas de crisis, pero en períodos de expansión pueden obtener una utilidad mayor que sus competidores, por otra parte, empresas con palanca operacional débil (por ser poco intensiva en capital, con productos de bajo valor agregado y no integradas), resultan menos sensibles a una recesión que sus competidoras, porque es más flexible para distribuir sus recursos en varias actividades económicas, no estando sujeta al logro de utilidades por alto volumen de ventas (menor riesgo que en la situación anterior).

Por lo mencionado, es más común que empresas grandes o intensivas en uso de capital apliquen la palanca operativa (relacionada a grandes inversiones en activos fijos).

Palanca de producción

La palanca de producción resulta aplicable para empresas que trabajan a gran escala y cuyos productos son poco diferenciados, por lo que no pueden justificar diferenciales de precios por características distintivas de los productos que ofrecen.

Los elementos determinantes de esta palanca son los costos unitarios y las cantidades vendidas, en las que es necesario buscar la ventaja competitiva. La disminución del costo unitario por mayor nivel de producción, hace que esta palanca sea extremadamente sensible en una

industria que tiene fuerte crecimiento, ya que los costos unitarios (medidos en unidades monetarias) disminuyen más rápido que el precio, y la utilidad del producto aumenta.

Se puede inferir que la palanca de producción es un complemento de la palanca operacional. Mientras esta última se basa en la utilización de los activos fijos, en la palanca de producción se incorpora otro concepto que es el efecto aprendizaje, que hace que la mano de obra se vuelva más hábil para fabricar un producto a medida que adquiere experiencia y que se perfecciona el proceso de producción. El valor de la mano de obra, a valores constantes, disminuye.

Por lo tanto: ¿Qué acciones puede desplegar una empresa para apalancarse de esta manera?, entre las acciones a considerar se puede identificar la acumulación del producto standard, la suba de precio (siempre que la presión de la competencia y/o regulaciones del Estado se lo permitan), el fortalecimiento de la curva de experiencia (para bajar costos) y el producir en “economías de escala”.

Palanca de Mercadeo

La palanca de mercadeo, conocida también como “palanca del pobre”, la aplican empresas pequeñas y medianas, que operan en sectores poco intensivos en capital, se apoya en dos aspectos: el sistema de distribución y el precio de venta, que influyen respectivamente sobre los dos componentes de la rentabilidad económica de la empresa:

- La tasa de rentabilidad sobre ventas
- La tasa de rotación de activos

Una empresa grande puede mejorar su tasa de rentabilidad de las ventas disminuyendo sus costos en un sector intensivo de capital, mientras que empresas pequeñas y medianas (poco intensivas en capital) tratarán de mejorar la utilidad, aumentando los precios y adoptando sistemas de distribución susceptibles de mejorar la tasa de rotación de activos.

En el capítulo 4 se retomará el tema palancas mediante algunos ejemplos de aplicación práctica sobre casos reales.

Valor del negocio

Precio es lo que pagas. Valor es lo que obtienes.

-Warren Buffett,

Valoración y compraventa de empresas (Amat Oriol, 2019)

A continuación se desarrollará el tema valor del negocio, se comenzará abordando conceptos introductorios, luego desarrollando modelos de valuación de negocio, así como las oportunidades

en que estos pueden ser utilizados. Finalmente se definirán y desarrollarán los impulsores del valor.

Conceptos introductorios al valor del negocio

¿Qué es valor?

Aunque coloquial y empresarialmente es frecuente usar ambos términos indistintamente, es evidente que precio y valor no son sinónimos.

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española⁹,

- **Precio** proviene del latín *pretium*, y entre otras, tiene las siguientes acepciones:

1. *m. Valor pecuniario en que se estima algo.*
2. *m. Der. Contraprestación dineraria.*

El precio es función de muchos factores y agentes, por lo que suele fluctuar; y es producto de una negociación, lo que no es menos importante.

- **Valor** proviene del latín *valor*, *-ōris* y, entre otras, tiene las siguientes acepciones:

1. *m. Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.*
2. *m. Calidad de las cosas en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente.*

Ahora bien, relacionando esa conceptualización con el rol profesional del contador, particularmente en Contabilidad de Gestión, el **valor** es una función más bien estable que depende de un cálculo inicial y de otras circunstancias previsibles y prolongadas, ¿por qué?, porque hay un proyecto de creación de valor en marcha, es decir, a futuro.

En ese sentido, aclara que la conocida respuesta “un negocio vale lo que alguien esté dispuesto a pagar por él” (Amat, 2019, pág.13) no es tan buena y agrega una apreciación novedosa al sostener que la valoración de empresas no es una ciencia exacta y que el valor de una empresa es más bien un rango de valores de determinación subjetiva, dependiente de hipótesis que pueden ser más o menos optimistas. Si a ello le agregamos el nivel de incertidumbre que tiene el futuro, se ve afectada la actividad de la empresa, por lo que el valor de la empresa cambiará cada día en función de las situaciones positivas o negativas que ocurran.

Rappaport (2006) señala que en la década de los ochenta eran pocas las empresas comprometidas en lograr valor para el accionista. Si bien algunas compañías utilizaban aplicaciones de este tipo, la filosofía de la dirección estaba inspirada y orientada hacia beneficios a corto plazo. El movimiento de fusiones, adquisiciones y absorciones entre compañías en la

⁹ DLE © Real Academia Española, 2021.

década de los 90, el impacto de la globalización en la competencia, el flujo y mercados de capitales y el incremento de las privatizaciones centró la atención en el modelo de creación de valor.

El valor del negocio puede ser entendido como una medida de rendimiento que resulta particularmente útil, ya que considera los intereses a largo plazo de todas las partes interesadas de una empresa, existiendo una interdependencia mutua entre los accionistas y éstas. En este sentido, es necesario abordar los determinantes del valor del negocio, entendidos como los generadores de dicho valor. Los mismos confluyen en el Método del Valor Presente Neto.

El valor del negocio y las partes interesadas

Según Koller, Goedhart y Wessels (2010), el valor es una medida de rendimiento particularmente útil porque tiene en cuenta los intereses a largo plazo de todas las partes interesadas de una empresa, y esto es porque las empresas que maximizan el valor para sus accionistas a largo plazo también crean más empleo, tratan mejor a sus empleados actuales y anteriores, brindan a sus clientes mayor satisfacción, y asumen una mayor responsabilidad corporativa.

El principio rector de la creación de valor es que las empresas crean valor invirtiendo el capital que obtienen de los inversores para generar flujos de efectivo futuros a tasas de rendimiento superiores al costo de capital (la tasa que los inversores requieren que se les pague por el uso de su capital). Las empresas pueden mantener un fuerte crecimiento y altos rendimientos del capital invertido sólo si tienen una ventaja competitiva definida, y así es como la ventaja competitiva, el concepto central de la estrategia se vincula con el principio rector de la creación de valor (Koller et al., 2010). La creación de valor sostenible es un esfuerzo a largo plazo, y dado que la competencia tiende a erosionar las ventajas competitivas, las empresas deben buscar y explotar continuamente nuevas fuentes de ventaja competitiva si quieren crear valor a largo plazo.

Norton (2002) indica que la riqueza que genera una organización a lo largo del tiempo está directamente relacionada con su capacidad para crear valor. Cuando la organización genera flujos de efectivo netos positivos a lo largo del tiempo, está creando valor, y cuanto más flujo de caja se pueda generar y menor sea la inversión requerida, mayor será el valor creado.

Partes involucradas en el valor del negocio

Para Rappaport (2006) la interdependencia mutua entre los accionistas y otras partes involucradas en la empresa hace imperativo que todos se integren en un esfuerzo común creador de valor, para lo cual es necesario que las partes involucradas perciban que el proceso de

compartimiento de valor es justo. Por otro lado, Norton (2002), plantea que el conocimiento sobre el valor del negocio permite a todos en su organización trabajar juntos para lograr objetivos comunes de una manera disciplinada y eficaz. Cuando los miembros de la organización comprenden cómo se crea el valor y cuál es su papel en el proceso, saben que están tomando decisiones que mejoran el valor general de su organización y, en consecuencia, todos los individuos adquieren un mayor sentido de pertenencia.

Dirección

En determinadas situaciones los objetivos de la dirección pueden ser distintos de los accionistas de la empresa -teoría de la agencia-. Los accionistas (principales) ejercen un control imperfecto sobre los directivos (agentes), lo que provoca que no siempre se hagan operaciones solamente en pro de los mejores intereses de los accionistas, ya que tienen sus propios objetivos e intereses. A pesar de ello, existen factores que inducen a la dirección a actuar en función a los mejores intereses de los accionistas, los cuales se fundamentan en la premisa de que cuanto mayor sean las consecuencias desfavorables previstas para el directivo que reduzca la riqueza de los accionistas tanto menos probable es que éste actúe en contra de los intereses de los accionistas. Los factores son los siguientes:

- Posición relativamente sustancial en la propiedad de la empresa.
- Remuneración vinculada al comportamiento del rendimiento para los accionistas.
- Amenaza de absorción por parte de otra empresa, grupo u organización.
- Mercados de trabajo competitivos para los directores de grandes empresas.
- Fomentar la calidad de gestión utilizando herramientas ágiles como el CMI y tableros.

Clientes

Como establece Rappaport (2006), sin valor para los clientes no puede haber valor para el accionista, ya que la fuente del valor a largo plazo de una empresa son sus clientes satisfechos. Sin embargo, el hecho de proporcionar valor para los clientes no implica que eso se traduzca automáticamente en valor para el accionista, si el costo total a largo plazo, incluido el costo de capital, es mayor que el flujo de efectivo generado por la venta.

Empleados

Las empresas se enfrentan a los avances inducidos por la tecnología innovadora, presión de los competidores más eficientes, oportunidades de producir mejores productos y/o a menor costo, subcontratando con terceros y a un exceso de capacidad ante una demanda débil. Las reducciones de personal han sido originadas en gran parte por cambios estructurales en la economía más que por ciclos económicos transitorios. Deben alinearse los intereses de los

empleados con los de los accionistas, y una alternativa es concederles participaciones sustanciales en forma de acciones de la empresa (incentivos), aunque en ciertos casos puede ser inviable. Una solución es ofrecer a los empleados incentivos significativos por crear valor, vinculados con la evaluación de la actuación (Rappaport, 2006).

Otra parte de la bibliografía (Koller et al., 2010) sostiene que las empresas generadoras de valor crean más puestos de trabajo y mantienen entornos de trabajo atractivos, con el fin de retener empleados de alta calidad, de acuerdo con las exigencias dadas por la existencia de una fuerza laboral más móvil y educada, y la alta competencia.

Sociedad

Defensores del medio ambiente, activistas sociales y defensores del consumidor, han sostenido que las empresas deben ser socialmente responsables. Existen incentivos en el mercado que inducen a los directivos que desean maximizar valor a tomar decisiones con resultados socialmente deseables (Rappaport, 2006). Ciertas investigaciones marcan que las empresas que crean valor tienden a mostrar un mayor compromiso con el cumplimiento de sus responsabilidades sociales; muchas de las iniciativas de responsabilidad social corporativa que toman las empresas pueden ayudarlas a crear valor para los accionistas (Koller et al., 2010).

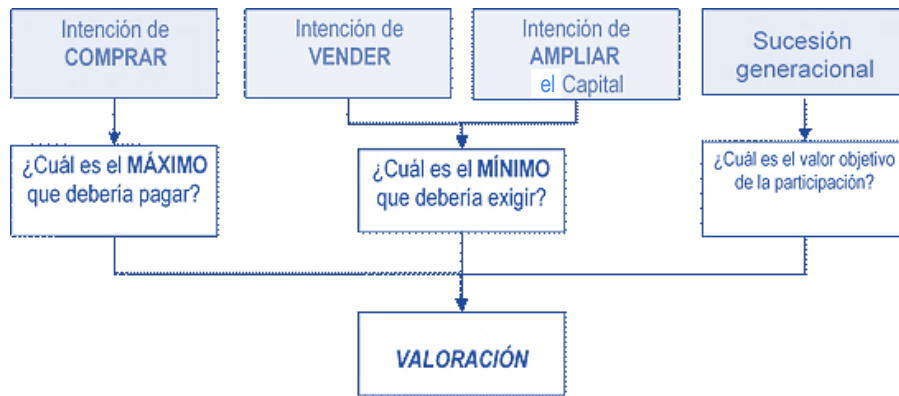
Las empresas deben ser competitivas si quieren sobrevivir y continuar atendiendo a todas las partes involucradas. Para ello tienen que generar suficiente flujo de efectivo explotando los negocios de forma eficiente con énfasis a largo plazo, lo que se convierte en la esencia del enfoque del valor para el accionista. Para Marcel (1994), uno de los temas sobre el cual existe hoy acuerdo en la teoría de las finanzas de la empresa es en cuanto a la definición de su objetivo principal: maximizar el patrimonio de los propietarios. Es un valor entendido que la prosecución de este objetivo satisface a todas las partes interesadas: accionistas, dirección, empleados, comunidad, clientes, proveedores. La clave reside en lograr tanto una adecuada capacidad de generación de fondos, como una eficiente manera de distribuirla entre las partes.

De acuerdo con Koller et al. (2010), perseguir la creación de valor para los accionistas a largo plazo no perjudica a otras partes interesadas; al contrario, las empresas dedicadas a la creación de valor son más robustas y construyen economías más fuertes, niveles de vida más altos y más oportunidades para las personas.

¿Cuándo se plantea la necesidad de conocer el valor del negocio?

Generalmente, cuando se debe tomar una decisión de compra o de venta, pero también pueden existir otras motivaciones como declaraciones fiscales, una sucesión, un cambio generacional, una escisión, etc.

Esquema 1- Casos en los que es necesaria la valoración del negocio



Fuente: G. Tapia y otros. 2017

Como se observa en el Esquema 1 precedente se desprende, entonces, a qué cosas aplicamos este modelo:

1. Cuantificar **ofertas para compras** de empresas (paquetes accionarios o su patrimonio, totales o parciales) o unidades de negocios. Existen miles de transacciones anuales en el mundo de transferencias de propiedades de empresas.
2. Analizar **ofertas para la venta** de empresas o Unidad Estratégica de Negocios (UEN). En este caso solo cambiamos el rol, siendo los propietarios que reciben ofertas.
3. Valuar empresas para otros fines, como ser la determinación del **valor para compra** de acciones en el mercado, compra de empresas en quiebra, etc.
4. **Analizar proyectos** de inversión o **planes de negocios** y los negocios futuros de una compañía.
5. **Determinar primas** de emisión de acciones.

Amat (2019) sostiene que la valoración de empresas se nos presenta como una especialidad apasionante y con muchas implicaciones, ya que depende de múltiples cuestiones de la empresa: del sector de actividad en el que opera, de sus directivos, de sus empleados, del momento económico, de quiénes quieren conocer el valor, etc. También señala que es muy frecuente cometer errores ya sea por el uso equivocado de las técnicas como por las malas interpretaciones.

Para evitar los errores por tecnicismos, exactismo y mala interpretación, sostiene que deben comprenderse los conceptos necesarios para valorar una empresa: a) clarificar el objetivo de la valoración (compra, venta, etc.), b) analizar inicialmente la empresa (FODA, Ciclo de Vida, Perfil estratégico, otros indicadores), c) preparar la empresa (compra, venta, etc.), d) establecer procedimientos claros (*Due Diligence*), e) contar con asesoramiento profesional, f) determinar los plazos de la operación.

Metodologías para la valuación del negocio

El valor de un negocio se determina fehacientemente en el mercado al nivel en que coinciden oferta y demanda, como en toda transacción comercial. Esto implica que el concepto de valor tiene al menos dos interpretaciones equivalentes, es decir, del lado del comprador y del lado del vendedor. (Pennacchionni, 2003, pp 1).

Para el vendedor (persona física o jurídica) es el **valor presente de una contraprestación** (dineraria o en especie) por la transferencia de propiedad, total o parcial, del patrimonio (bienes o derechos). Para el comprador es básicamente el **valor presente del futuro flujo de fondos** generado por el negocio en cuestión.

Para valuar un negocio se puede recurrir al: a) mercado bursátil, b) modelo del patrimonio, c) modelo financiero. Estos modelos pueden utilizarse u operar en forma complementaria.

Entonces, en primer lugar, se puede efectuar la valoración a partir del patrimonio, por lo que “valor de la empresa” no es lo mismo que “valor de las acciones”. Esto es importante relacionarlo con la estrategia que puede adoptar la empresa: continuar o liquidar, casos en los que se advierte que difiere el criterio de valor a considerar.

Es relevante dar las siguientes definiciones (Amat, 2019), para un mejor entendimiento:

- **Valor de la Empresa:** es el valor de todo el patrimonio, es decir, el del Activo (que es igual al Pasivo más el Patrimonio Neto). No obstante ello, la valuación del Activo en un momento distinto al cierre del ejercicio, puede ser diferente a la que figura en el último Estado de Situación Patrimonial.
- **Valor de las Acciones:** es el valor del Patrimonio Neto que, dividido por el número de acciones, permite obtener el valor por acción.
- **Valor Contable:** es el valor en libros. Generalmente, es el punto de partida para el análisis del valor del negocio. $\text{Valor Contable} = \text{Activo} - \text{Pasivo} - \text{Socios Externos}$. Los socios externos son accionistas minoritarios en sociedades filiales de un grupo. Es decir, que este concepto aparece cuando estamos frente a balances consolidados.
- **Valor Contable Corregido:** surge para resolver algunas limitaciones del valor contable. También llamado valor contable ajustado, tiene en cuenta el valor de mercado de los activos y las deudas, para lo cual se requerirán fuentes confiables de valores razonables. Un aspecto que puede modificar este valor es el escudo fiscal.
- **Valor de Liquidación:** se obtiene si se realizan anticipadamente todos los activos y pasivos de la empresa. $\text{Valor de Liquidación} = \text{Valor de liquidación del A} - \text{Valor de cancelación del P} - \text{Gastos de liquidación}$. Los activos suelen perder valor al tener que venderse en forma rápida y las deudas pueden recibir quitas, así como también pueden surgir pasivos ocultos (indemnizaciones por despido de personal o por recisión

anticipada de contratos con otras empresas). Para determinar este valor hay que extinguir la empresa, por lo cual no suele utilizarse.

- **Valor Sustancial:** también conocido como de reposición, se obtiene calculando lo que cuesta adquirir en el mercado cada uno de los activos operacionales que tiene la empresa, es decir, los que necesita para su actividad principal.

En aquellos casos en donde el valor de la empresa no surge de un mercado transparente, es decir, de acuerdo al juego de oferta y demanda, la valoración se puede hacer en función de la capacidad de generar flujos de fondos futuros que tiene la empresa.

Contemplando la valoración bajo un modelo de Planeamiento estratégico, la doctrina financiera sostiene que el Valor Presente es el método más adecuado para ser aplicado en el cálculo del valor de un negocio basado en el flujo de fondos futuros. ¿Valor presente de qué? El valor presente de la situación futura o proyectada de la empresa, que está en función de su visión, misión, objetivo y estrategia. ¿Por qué el Valor Presente? Porque la Contabilidad Patrimonial es histórica, cumple formalidades, pero nada dice de las posibilidades futuras de creación de valor y, mucho menos, de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda.

Los administradores siempre deben tener en claro que el objetivo principal es la elección de estrategias que permitan desarrollar las mejores ventajas competitivas de largo plazo. Focalizando el interés en el flujo de fondos netos y en la determinación de la tasa de costo de capital aplicable, se logra poner de relieve al verdadero valor del negocio.

Si se resiente el permanente flujo financiero, la empresa no es viable y perderá el apoyo de los grupos que la soportaron: clientes, proveedores, empleados, acreedores, propietarios.

Los **elementos básicos del modelo financiero** son:

- Valor Presente del Flujo de Fondos Operativos Netos.
- Valor Presente del Valor Residual.
- Valor de Inversiones, Disponibilidades y Deudas no esenciales.

A su vez, en el modelo financiero resulta particularmente de interés analizar cuáles son los **Impulsores de valor (key drivers) o determinantes del valor del negocio**, que impactan en el flujo de fondos y, consecuentemente, en el valor del negocio, los mismos serán desarrollados en el punto 3.5.

Valor Presente del Valor Residual: estrategias y valuación

La medición del valor residual depende de un análisis cuidadoso de la posición competitiva¹⁰ del negocio al fin del período bajo análisis. Según la estrategia a adoptar al cabo del horizonte temporal considerado, se usarán distintos criterios para calcularlo.

¹⁰ Bajo el supuesto de operar en un mercado de competencia perfecta.

En una estrategia de “cosechar y escapar”, resulta claro que no hay interés por continuar en el negocio o bien se prefiere extinguirlo. El valor de liquidación resultaría probablemente el mejor estimador del valor residual. Al respecto, ya se expuso en qué consiste y cómo se determina.

En tanto, si la estrategia es de “sembrar y esperar”, convendría determinar el valor del negocio en marcha utilizando la herramienta de la perpetuidad. ¿Por qué? Se asume que la empresa continuará en marcha y, al finalizar el período de análisis, obtendrá rendimientos promedio iguales al costo de capital de largo plazo. Así, los flujos de fondos operativos posteriores al período de análisis pueden ser tratados como si fueran una perpetuidad financiera y, por lo tanto, se considera que después del período de pronóstico los resultados que se obtengan tenderán a igualarse con el costo de capital. Esto quiere decir que, después de ese plazo, las oportunidades de inversión no afectarán el valor presente neto del negocio. El método no se basa en el supuesto de flujos de fondos futuros iguales período a período, simplemente refleja el hecho de que los flujos de fondos resultantes de nuevas inversiones no afectarán el valor de la empresa, porque la tasa de rendimiento de estas inversiones será, en promedio, equivalente al costo de capital.

Determinantes o impulsores del valor del negocio

Para lograr crear valor, el objetivo que persiguen las finanzas de empresas: maximizar el patrimonio de los propietarios, se logra instrumentalmente maximizando el valor de mercado de sus acciones, lo cual es operable en presencia de mercados de capitales adecuadamente desarrollados que actúan eficientemente (Rappaport, 1998). Cuando dicho requisito no está presente, como en nuestro país, se debe profundizar en el análisis e identificar las fuerzas y factores subyacentes que determinan el valor de mercado, y dichos factores generadores de valor del negocio son múltiples y de variada índole. La doctrina financiera sostiene que el Método del Valor Presente Neto es el método más idóneo para ser aplicado.

Esquema 2- Determinantes (o impulsores) del valor del negocio



Fuente: elaboración propia.

Aclaración importante: las tasas de inversión son incrementales (Δ), de Activo Fijo sobre Ventas y de Capital de Trabajo sobre Ventas.

Como se observa en el Esquema 2 podemos describir los siguientes determinantes (impulsores) de valor:

1) Tasa de crecimiento de ventas: El punto de partida está determinado por los ingresos por ventas, y lo importante radica en el factor de crecimiento de éstas. El mismo se lo considera como un indicador del comportamiento esperado para el período bajo análisis.

2) Margen operativo: Luego de deducir a las ventas los costos variables y los costos estructurales de producción, comercialización y administración, se llega al concepto de Resultado Operativo (antes de costos financieros e impuestos). La relación entre el Resultado Operativo y el nivel de ventas constituye el Margen Operativo.

3) Tasa de inversión incremental en activos fijos: Para posibilitar el crecimiento esperado de las ventas, la empresa deberá efectuar inversiones en propiedad, planta, equipos e instalaciones. La tasa de inversión incremental en activos fijos se define como la diferencia entre la inversión bruta en activos fijos menos las amortizaciones del período, con relación a las ventas.

4) Tasa de inversión incremental en capital de trabajo: La empresa, para lograr el crecimiento esperado en ventas, también necesita adecuar el nivel de su capital de trabajo, constituido éste por disponibilidades requeridas para la operación, los inventarios y cuentas a cobrar, parcialmente financiados por sus proveedores. La tasa de incremento del capital de trabajo se define también con relación a las ventas.

5) Tasa de erogaciones impositivas: Hace referencia a la tasa de impuestos netos en término de lo efectivamente pagado, reconociendo la tendencia natural a diferir, en la medida de lo posible, el pago de impuestos, a través de los más diversos mecanismos contemplados en las regulaciones fiscales.

6) Tasa de descuento (costo de capital): Existe consenso doctrinario respecto de la tasa de descuento a aplicar a los flujos de fondos: el costo promedio ponderado marginal de largo plazo de la estructura de financiamiento (WACC, por su sigla en inglés).

El mismo es de importancia para la toma de decisiones desde el punto de vista financiero, para la selección de las alternativas de inversión, desinversión y financiamiento. Se trata de un promedio ponderado debido a que se deben identificar las diferentes fuentes de financiación, su costo individual y su participación relativas en el total de financiamiento.

Existen dos fuentes de financiación: deudas (acreedores) y patrimonio neto (propietarios); los primeros tienen acuerdos específicos con la empresa, mientras que los segundos obtienen el remanente. A su vez, respecto a las deudas, existen distintos tipos y costos respectivos. La ponderación entre las fuentes radica en considerar los valores de mercado de cada componente.

- El costo de las deudas deberá ser determinado en términos de futura deuda (marginal) en un período consistente con el horizonte temporal bajo valuación y debe considerarse neto de impuestos (por su característica de ser deducible a los efectos de la determinación de la ganancia imponible).
- El costo del patrimonio neto surge del requerimiento implícito de los inversores que tiene en cuenta el riesgo total que asumen (el cual incluye el riesgo de la actividad, de la estrategia adoptada, de la estructura financiera seleccionada); para ello se puede aplicar una de las herramientas financieras más difundidas, como es el método de valuación de activos de capital (CAPM), en especial en el caso de grandes empresas que cotizan en bolsa.

En teoría, la tasa de costo de capital propio se forma por un componente básico que es la tasa sin riesgo de default, a la que se le suman todas las primas por riesgo (riesgo de países, riesgo de la actividad o de la industria, riesgo de las estrategias competitivas vigentes y nuevas a adoptar, riesgos de la estructura de financiamiento).

¿Pueden utilizarse otras tasas para descontar el flujo de fondos? Por supuesto, también pueden aceptarse la tasa (proyectada) de rendimiento del Activo, la tasa de costo de oportunidad de los accionistas en otras inversiones de riesgo similar.

7) Horizonte temporal: *A efectos de determinar el valor del negocio, se utiliza un período de tiempo más o menos prolongado, de acuerdo con el tipo de actividad y a razones de practicidad. Luego de dicho período, se puede considerar el valor de liquidación (ante la liquidación de la empresa, si cesa su actividad) o el valor del negocio en marcha (considerando que la empresa tiene una vida esperada remanente, por un período prolongado), que lleva a considerar el Valor Residual del Negocio.*

En síntesis, el objetivo principal es incrementar el valor actual de los propietarios. Los componentes del valor del negocio son los flujos de fondos operativos netos y la deuda (valor de mercado). Los determinantes son los generadores del valor del negocio, del 1) al 5) constituyen los determinantes del flujo de fondos operativo neto. El determinante 6) es necesario para expresar el flujo de fondos operativo neto en términos de Valor presente neto. El determinante 7) definirá el Valor Residual del Negocio. A su vez, los determinantes son factores que se precisan a través de decisiones de operación (determinantes 1), 2) y 5)), decisiones de inversión (determinantes 3) y 4)) y decisiones de financiación (determinante 6)).

Sistema integrado de creación de valor

Como se desarrolló anteriormente, el objetivo final del management tiene que ver con la creación de valor para los propietarios de la empresa (en cuanto a optimizar el valor de sus participaciones societarias), para los clientes (respecto de satisfacer de la manera más conveniente sus necesidades y problemas) y para los empleados (acerca de contar con oportunidades para desarrollarse profesionalmente y cuyos objetivos deben coincidir con los objetivos de los grupos de trabajo y los de la empresa en su conjunto).

En ese sentido, a partir del procesamiento de datos financieros y no financieros, monetarios y no monetarios, susceptibles de medición, el Sistema Integrado de Información Contable debe asegurar el cumplimiento del objetivo final de creación de valor, proporcionando herramientas que faciliten el planeamiento, el control y la toma de decisiones.

Es indudable la relación de este tema con el rol profesional del Contador Público, responsable en el diseño de un Sistema Integrado de Información Contable que articule con la propuesta de creación de valor, y permita informar a los fines del diagnóstico situacional, y de las dimensiones del planeamiento y control estratégico, entre otros temas que aborda esta materia.

Análisis estratégico de los generadores de costos

La Contabilidad de Gestión, caracterizada como una contabilidad dinámica, como se expuso en el capítulo 1, se replantea en forma permanente sus contenidos, exigiendo el rediseño de los relevamientos informativos a fin de generar salidas de información adecuadas para la toma de decisiones de los distintos usuarios.

Requiere en forma continua, una visión integral, analítica y funcional, para generar información que permita en forma periódica revisar y evaluar desempeños y asimismo, -desde una perspectiva más amplia, estratégica- percibir necesidades de adaptación o de ajustes en los modos de actuar de la empresa y de sus unidades de negocios, para mantener o incrementar la capacidad de generar valor.

Como se mencionó antes, a los fines de valorar un negocio en marcha o evaluar una estrategia a desarrollar para la gestión de resultados futuros es preciso proveer información proyectada e indicadores, enmarcada en un plan o propuesta de negocios con objetivos definidos, que haga posible el análisis de los flujos de fondos proyectados que se vinculan al mismo. Se destacó también que para diseñar un modelo o sistema integrado de información que contribuya a estos fines es preciso que tanto el analista como el decisor conozcan las variables fundamentales del negocio, como asimismo los factores externos que impactarán -positiva o negativamente- en virtud de posibles escenarios futuros que puedan plantearse.

Los siguientes interrogantes: ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo voy a competir? ¿Con qué recursos? son pilares estratégicos fundamentales a considerar.

Así como los procesos claves para lograr la ventaja competitiva son diferentes de acuerdo a la estrategia abordada, requiriendo por ejemplo en el caso de “bajo costo” explorar los drivers de la excelencia operativa, lo mismo puede ser analizado desde la perspectiva de los costos, reconociendo los costos del posicionamiento estratégico.

En relación a los generadores de costos interesará comprender y distinguir las implicancias del posicionamiento buscado, ya que según la estrategia definida habrá un énfasis distinto (monto invertido) en el desarrollo de los atributos relativos al producto o servicio, en generar y mantener la relación con el cliente o en conceptos vinculados al desarrollo de imagen o marca, requiriendo en cada caso la consideración de una estructura particular de costos según la manera de competir.

Así, una propuesta centrada en lograr un producto de “bajo costo” requerirá eficiencia en el diseño del producto y en la ingeniería para producirlo, estricto control de los costos de fabricación, rigurosidad en la presupuestación y el control de cada uno de los componentes de costos involucrados, incluyendo el análisis permanente de los costos del sector (a fin de lograr eficacia y eficiencia operativa).

En cambio si se ofrece un producto o servicio de valor diferenciado, se enfoca a un segmento específico de clientes o se brinda una solución integrada (liderazgo en calidad), se enfatizará sobre el diseño del producto, en una mayor calidad en los insumos y materias primas empleadas y en los costos vinculados al marketing, teniendo en consideración que dichas estrategias permiten una mayor amplitud en los márgenes de contribución.

Como fue desarrollado anteriormente, la estimación del valor del negocio o de una estrategia a desplegar exige pronosticar variables de flujo y de stock en un horizonte temporal definido. Dichas variables son la entrada para elaborar los Flujos de Fondos proyectados, analizar los efectos palanca antes citados, calcular las rentabilidades operativas y para el propietario, y las ventajas financieras que proporcionará el negocio.

La gestión estratégica de costos se centra en el conocimiento de la cadena de valor de la empresa, y deberá considerar y estudiar varios aspectos: la definición del modelo de negocio, las capacidades productivas o de servicios existentes, la planificación de los recursos disponibles

y sus asignaciones, las inversiones requeridas, y a través de estas definiciones poder conocer los costos reales y proyectados vinculados al negocio.

En línea con lo referido por Kaplan & Cooper (1998), la proyección de costos futuros implica contemplar y medir no sólo los costos de producción o los derivados de la prestación del servicio, sino que debe incluir los relativos a todas las actividades desplegadas en la cadena de valor de la empresa y sus eslabones externos, comprendiendo los costos vinculados con la gestión de los proveedores (externos e internos), de los distribuidores, de los canales atendidos y la gestión integral de clientes.

A fin de generar información para la toma de decisiones vinculada con la gestión de la capacidad y las potencialidades del negocio será preciso entonces conocer tanto la estructura y naturaleza de los diversos componentes de costos.

Shank & Govindarajan (1995), sostiene que para una adecuada gestión estratégica en los costos es importante conocer el comportamiento de los mismos, esto es comprender el conjunto de causas que los generan, ante los distintos escenarios o situaciones que se producen en la organización. El autor cita no sólo la causal básica de los costos, determinada por los cambios en los volúmenes de la producción (clasificación básica de costos en variables y fijos), sino que también contempla otras causas que las define como causas estratégicas y que determinan distintos comportamientos de los costos. En estas últimas distingue a su vez, dos causales:

Causales estructurales: abarcando por ejemplo el nivel de inversión, escala o integración horizontal, el contar con una integración vertical, la consideración de la experiencia acumulada, el nivel de innovación tecnológica y la amplitud de productos que la organización ofrece o nivel de complejidad, aspectos que determinarán una mayor o menor economía de costos, dentro de la estructura de los mismos.

Causales de habilidades de ejecución: Las que dependen de la habilidad de gestión y pueden derivar en la existencia o no de determinados costos. En general, puede afirmarse que un alto nivel de estas causales contribuye a una mejor estructura de costos: el compromiso hacia la mejora continua, la calidad total en productos y procesos, una mayor y mejor utilización de la capacidad de planta y equipo, eficacia en el diseño y configuración del producto, una adecuada utilización de la cadena de valor, la planificación y el diseño de la planta y ubicación de los equipos, entre otros.

Ostengo (2017) destaca la aplicación del enfoque de control de gestión y evaluación de desempeño, priorizando un conjunto de temas básicos y usuales con el fin de desarrollar un modelo de gestión estratégica de costos.¹¹

La obtención de medidas de eficiencia y de productividad resultan imprescindibles para el seguimiento de la gestión y la evaluación tanto operativa como estratégica, y en base a ellas se podrán efectuar comparaciones versus parámetros y objetivos definidos.

¹¹ Para profundizar sobre los temas Costos del producto y gastos, Clasificación de costos, Punto de equilibrio, Costos e Ingresos marginales, Diseño de informes de Costos, se aconseja la lectura de Ostengo H. La Contabilidad de Gestión, Capítulo IX: El modelo de gestión estratégica de costos.

En el plano operativo conocer los costos de las actividades, hace posible revisar y gestionar procesos de mejora o reingeniería a fin de mejorar el uso de factores, reducir costos o mejorar las relaciones productividad y de eficiencia.

En el plano estratégico permite accionar para reforzar aspectos competitivos, por ejemplo a través del rediseño de productos, de promover cambios en las estructuras de costos (por ejemplo, variabilizar costos fijos), tomar decisiones de tercerización o gestionar aspectos claves de la cadena de valor que permitan mejorar posicionamiento y márgenes.

Al enfocarnos sobre los “generadores de costos”, -aspectos críticos a contemplar tanto en la actividad de presupuestación como en la proyección del flujo de fondos-, es fundamental en primer término definir dos conceptos clave: los “volúmenes proyectados de actividad” y las “capacidades disponibles”, permitiendo comprender la importancia de analizar, evaluar y poder desagregar los costos tanto de la capacidad utilizada, como de la no utilizada.

La medición de los costos vinculados a estos dos conceptos son el núcleo de los sistemas de costeo ABC (costeo por actividades), los cuales se basan en comprender de forma muy exhaustiva “cómo se generan” o crean los costos vinculados a una operación (a través de qué factores se originan, cuáles son los inductores o *drivers*). Dicha información y conocimiento permite gestionar no sólo los aspectos vinculados a la capacidad utilizada, sino también evaluar y decidir en relación a “la capacidad no utilizada”, reorientar recursos hacia otras actividades, controlar costos fijos y mejorar las relaciones de eficiencia.

Generadores de costos y nuevos modelos de negocio

Varios ejemplos en relación a costos de la capacidad no utilizada se han podido apreciar en los recientes períodos de pandemia. El Covid19 impulsó necesidades de cambio, la flexibilización y adaptación de los modelos de negocio, por ejemplo adoptando los nuevos canales digitales para distintas operaciones, re definiendo cuestiones de logística, destinando mayores recursos para la atención al cliente, entre otros, con un impacto significativo en la estructura de costos.

El modelo de negocio adoptado implicará un análisis de los procesos operativos involucrados, llevando a proyectar su impacto en los diversos conceptos de costos, mientras algunos componentes reducirán su magnitud (o se eliminarán), nuevas líneas de costos deberán incluirse o generarse. Cada canal en el cual opera el negocio y especialmente los no tradicionales, implicará la proyección de conceptos específicos de costos, que requieren su desagregación, a los efectos de poder gestionarlos y controlarlos.

Si bien el avance tecnológico y la transformación digital han provocado cambios significativos en la composición de los costos operativos, cobrando una mayor importancia los costos indirectos, será preciso que el sistema de información contable identifique y registre los principales “drivers” o “causales de costos” y los relacione con los “objetos de costo”. El sistema de costos debe integrarse con los demás sistemas de gestión de la empresa, brindando datos

relevantes y valiosos, que amplían la capacidad de análisis para generar información proyectada para la toma de decisiones (Contabilidad de Gestión descriptiva y predictiva).

Por ejemplo, el registro de “Cantidades y de componentes físicos” vinculados a transacciones realizadas, consultas recibidas de clientes, clientes atendidos, envíos, entregas realizadas, operaciones de logística inversa, devoluciones, tiempos insumidos en operaciones, energía utilizada, km recorridos, combustible consumido, etc. permitirán identificar relaciones de causalidad a distintos agregados de costos (canales, productos, segmentos de clientes, gestión de clientes promoción, venta y posventa, gestión de proveedores, entre otros).

Asimismo el análisis de la cadena de valor permite identificar los diversos componentes de costos involucrados en la gestión de actividades clave que podrán agruparse en torno al tipo de negocio a ser analizado. Hasda (2021) ejemplifica sobre el tema, presentando algunas categorías de actividades clave que podrían ser distinguidas para la evaluación de la gestión y control de costos vinculados:

- Producción.
- Resolución de Problemas.
- Plataforma / Red (en modelos de negocio diseñados que operan bajo una plataforma como recurso clave), en este caso interesa proyectar los costos vinculados a la gestión de Plataforma, prestación de servicios y promoción de la plataforma (comercio electrónico).
- Mercados atendidos: Diferenciando costos propios del mercado interno y los diversos mercados de exportación.

Mapas Estratégicos

La gestión de las organizaciones está influida por la eficiencia y esto implica un abanico de diferentes aspectos que deben ser considerados sistémicamente en pos de la mayor sinergia posible, lo cual lleva a los responsables de las organizaciones a pensar y formular estrategias.

A ese efecto, se requiere implementar un sistema integrado de información que sustente las decisiones de planeamiento y control estratégico, así como también se necesitan un alineamiento organizacional (objetivos, procesos, sistemas), una adecuada infraestructura de TI y mecanismos de coordinación de todo ello.

Tales tareas requieren utilizar metodologías y herramientas adecuadas. Una de esas herramientas es el Mapa Estratégico, por lo que en este capítulo se hará hincapié en sus aspectos más relevantes.

Definición

Esta herramienta gerencial aporta una manera de representar y describir coherente y uniformemente la estrategia de una organización, a través de las relaciones causa-efecto entre los componentes internos y externos que la hacen viable y orientada a la satisfacción de los requerimientos de los clientes.¹²

A través de estas relaciones describe el proceso de creación de valor, es decir, muestra cómo una organización planifica convertir sus diferentes activos intangibles en resultados tangibles convirtiéndose, sin lugar a dudas, en el eslabón que une la formulación de la estrategia y su ejecución, facilitando la medición que se llevará a cabo con los indicadores de un Cuadro de Mando Integral.

Diseño

Para diseñarlo, se suelen utilizar las perspectivas clásicas del CMI dada la estrecha relación entre ambas herramientas, de forma tal que el Mapa Estratégico:

- a) Proporciona un marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas.
- b) Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas.

A su vez, las cuatro perspectivas básicas presentan diferentes aspectos o dimensiones entre las que se establecen las relaciones causa-efecto, a partir de las cuales se definen indicadores y sus respectivos objetivos:

- **Perspectiva financiera:** plantea el logro de los objetivos financieros tangibles de la estrategia, entre los que se puede encontrar: maximizar el valor de los accionistas, incrementar la rentabilidad de la inversión, optimizar el manejo de los activos, entre otros. Las dimensiones o aspectos que pueden explorarse en esta perspectiva son: crecimiento (de ingresos, de valor, de resultados), efectividad y sostenibilidad.
- **Perspectiva del cliente,** comprende los inductores relativos a la satisfacción del cliente, su retención y el crecimiento de la cartera. La propuesta de valor de esta perspectiva será el eje de la estrategia que describirá cómo la organización se diferencia de los competidores y espera que así lo perciba el cliente.

¹² “En los últimos años las organizaciones han buscado la manera de integrar a los clientes con las organizaciones, esto se ha reflejado en oficinas de atención al usuario, sistemas de peticiones, quejas y reclamos, buzones de sugerencia, formularios de contáctenos en los sitios web corporativos, direcciones de correo electrónico, sistemas de calificación electrónica en el puesto, estas estrategias buscan conocer que ha pasado o sucede con el cliente durante su vínculo con la organización”. Torres-Flórez, D. (2015).

Las dimensiones o aspectos que pueden explorarse en esta perspectiva son: tiempo, calidad y precio (o costo para el cliente).

- **Perspectiva de los procesos internos**, identifica claramente los procesos claves, (mantenimiento de equipos e instalaciones, tiempos y condiciones de procesos, desarrollo de productos, etcétera) de modo que los gerentes y los empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

Las dimensiones o aspectos que pueden explorarse en esta perspectiva son: tiempo, calidad, efectividad.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**, refleja las características y condiciones del capital humano, del sistema de información y del clima organizacional, que sustentan los procesos que crean valor. Es decir, identifica las competencias específicas de los activos intangibles de la organización: capital humano, capital relacional y capital organizacional. Estos activos intangibles son requeridos para desarrollar los procesos internos que llevan a la realización de la estrategia.

Las dimensiones o aspectos que pueden explorarse en esta perspectiva tienen que ver con tales activos intangibles: desarrollo tecnológico, ambiente laboral, capacitación, cultura organizacional.

Por supuesto, cada organización puede agregar perspectivas o definir otras diferentes, según sus necesidades informacionales, pero sin lugar a dudas el Mapa Estratégico le facilitará a los decisores visualizar y focalizarse en las cuestiones claves para el crecimiento y desarrollo organizacional.

¿En qué momento se diseña? Utilizando un sistema de gestión, en general, el Mapa se diseña:

- a) luego de definir la visión, la misión y los valores corporativos; realizar el análisis estratégico y formular la estrategia,
- b) junto con la construcción de indicadores y la definición de iniciativas o planes de acción.
- c) antes de alinear en la organización las UEN, las unidades de soporte y los RRHH.

No obstante ello, también puede utilizarse esta herramienta al ingresar en una organización, a los efectos de relevar sus áreas y procesos claves, detectar si los indicadores son relevantes o están desactualizados, si el alineamiento organizacional es el adecuado, etcétera, y con ello trabajar en mejoras y/o cambios pertinentes.

Los principios en los que se basa el Mapa Estratégico para su diseño son:

- 1) La estrategia equilibra fuerzas contradictorias como reducción de costos y aumento de la productividad en el corto plazo con crecimiento de la rentabilidad en el largo plazo.

2) La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente: hay que satisfacer a cada segmento de clientes y para ello se debe definir con claridad los atributos que deben aportarse para que el cliente quede satisfecho.

3) El valor se crea mediante procesos internos del negocio. Los procesos internos eficaces y alineados determinan cómo se crea y sostiene valor diferenciado. Dichos procesos se agrupan en:

- a) gestión de las operaciones: producción y prestación de servicios a clientes
- b) gestión de los clientes: relaciones con los clientes
- c) gestión de la innovación: desarrollo de nuevos productos/servicios, procesos y relaciones.
- d) reguladores y sociales: marco regulatorio y expectativas sociales.

Dentro de estos procesos hay que encontrar los temas o puntos estratégicos, es decir, los procesos críticos, claves para generar una propuesta de valor diferenciadora.

4) La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios. Vinculado con el anterior, cada punto estratégico y cada grupo de procesos tienen diferentes tiempos en los que aportan a la estrategia.

5) La alineación de la estrategia determina el valor de los activos intangibles:

- a) Capital humano: habilidades, competencias y conocimientos.
- b) Capital de información: bases de datos, sistema de información, redes, infraestructura tecnológica.
- c) Capital organizacional: cultura, liderazgo, alineación de empleados, trabajo en equipo, gestión del conocimiento.

Utilidad de los Mapas Estratégicos

¿Para qué sirve un Mapa Estratégico? Contribuye a la mejora y alineación de los activos intangibles. También, conduce a un mejor desarrollo de los procesos operativos lo que, a su vez, induce al éxito con clientes y propietarios, ya que es una poderosa herramienta de comunicación, que permite que todos los miembros de la organización entiendan la estrategia y generen acciones que contribuyan al éxito de la organización.

Ayuda a que, a través de la visualización de las cuatro perspectivas, los responsables comprendan con más claridad el compromiso que implica el cumplimiento de la estrategia y puedan rápidamente confirmar cuáles aspectos la estrategia se está cumpliendo exitosamente y cuáles no.

El Mapa Estratégico se volvió indispensable porque en esta época las organizaciones deben crear valor y desplegar cada vez más activos intangibles, y esta herramienta sirve para describir cómo esos activos pueden generar valor.

La dificultad principal radica en que el valor de los activos intangibles depende del contexto organizacional y la estrategia de la compañía.

¿Cómo transforma los intangibles en resultados tangibles? Analizando tres focos:

1. Familia de puestos estratégicos: que alinean al capital humano con los temas estratégicos.
2. Cartera estratégica de tecnología de la información: que alinea el capital de información con los temas estratégicos.
3. Una agenda de cambio organizacional: que integra y alinea el capital organizacional para que haya un aprendizaje y una mejora continua de los temas estratégicos.

Cuando los tres focos se encuentran alineados, la organización tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

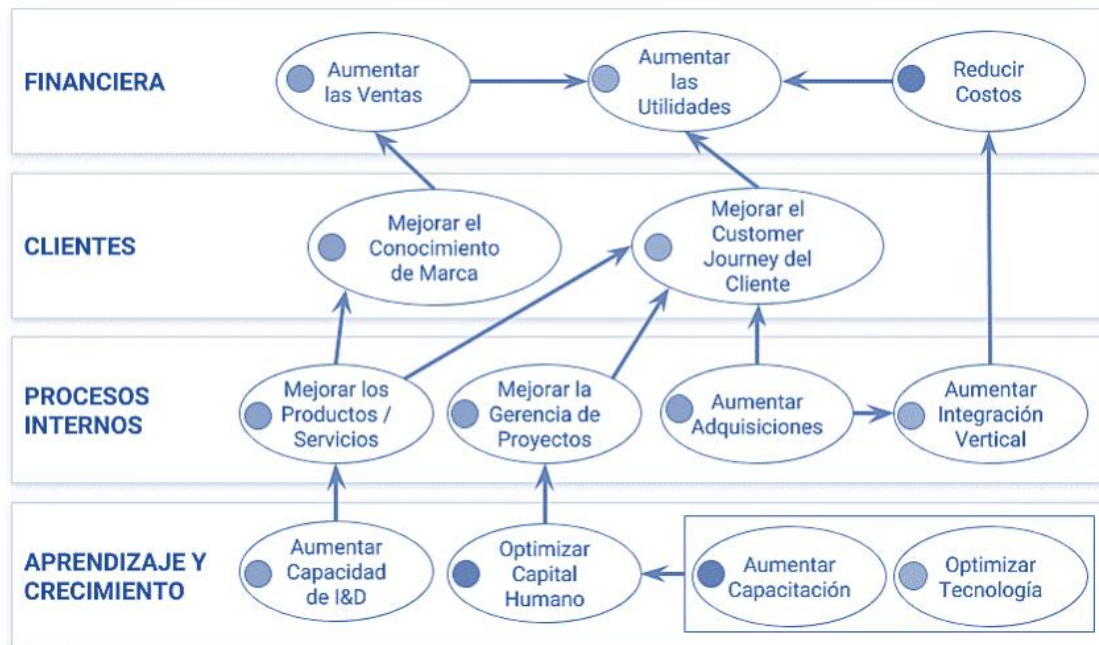
Además, respecto del valor generado por los activos intangibles:

1. La creación de valor generada por los activos intangibles es **indirecta**.
2. El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estratégica, por ello es **contextual**.
3. El valor es **potencial**, ya que, si los procesos internos no van dirigidos a la propuesta de valor para el cliente o para la empresa, entonces el valor potencial de las capacidades de los empleados y otros activos intangibles no se concretará.
4. Los activos están **agrupados**, porque los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos, no tienen valor si se pueden aislar del contexto y la estrategia de la organización. Se combinan con otros activos tanto intangibles como tangibles.

Sin lugar a dudas, a través de esta herramienta se buscará movilizar, traducir, alinear, motivar, y transformar la estrategia en un proceso continuo.

En relación con el trazado del Mapa Estratégico, una imagen es lo más apropiado para entender cómo se confecciona esta herramienta (Esquema 3).

Esquema 3. Mapa Estratégico



Fuente: elaboración propia.

Se trabaja como una tabla, en las filas se ubican las cuatro perspectivas ya comentadas, en ese orden y por cada una se colocan los inductores que responden a procesos claves. Las relaciones causa-efecto se muestran por flechas que, desde abajo hacia arriba, unen inductores o variables de diferentes perspectivas tejiendo una red. Tales relaciones conducen al fin último que es aumentar el valor para los *stakeholders* ¹³.

Relación del Mapa Estratégico con el CMI

El Mapa Estratégico fue desarrollado por los mismos autores que el Cuadro de Mando Integral y ambas herramientas tienen una alta vinculación dentro del sistema de gestión en lo que hace a planeamiento y control estratégico. En ese sentido, podría decirse que el Mapa Estratégico facilita la definición y construcción de indicadores del Cuadro de Mando Integral (Esquema 4).

¹³ En el siguiente link encontrarán una manera distinta para trazar el Mapa Estratégico pero igualmente eficiente: https://www.youtube.com/watch?v=ON_zhnmwERTM

Esquema 4. Relación del Mapa Estratégico con el CMI

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	INDUCTORES	INDICADORES CMI	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES
Financiera		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Rentabilidad ⊕ Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ ROE ⊕ Tasa de Crecimiento de Ventas 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aumentar hasta 15% ➢ Aumentar 20% 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Seguimiento de la rentabilidad ➢ Evaluación de la cartera
Clientes		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Satisfacción del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Nuevos Clientes ⊕ Devoluciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Superar 10% la cartera actual ➢ Reducir en 1/3 las devoluciones actuales 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Programa de e-herramientas ➢ Plan de atención personalizada
Procesos Internos		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Eficiencia en Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Mantener certificación ISO 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Auditorías ➢ Programa de mejoras para hallazgos
Aprendizaje y Crecimiento		<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Ambiente laboral ⊕ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Ratio de sugerencias ⊕ Ratio de promoción 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Aumentar 10% ➢ Desarrollar competencias 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Buzón de propuestas ➢ Plan de Incentivos

Fuente: elaboración propia.

La relación causa-efecto mostrada en el Mapa Estratégico permite vincular sus inductores con indicadores del Cuadro de Mando Integral, que tendrán objetivos estratégicos a alcanzar mediante acciones también planeadas y susceptibles de control y modificación.

Por otra parte, el Mapa Estratégico se puede vincular con el rol profesional del Contador, cuya función básica es medir para evaluar. Para esto será fundamental conocer aquellas variables claves para medir la gestión de la organización en diferentes aspectos y evaluar el cumplimiento de objetivos, alternativas de acciones a seguir y niveles de eficiencia, entre otros, con los cuales se asesora a quienes toman decisiones.

Otra relación a destacar de esta herramienta es con el Sistema de Información Contable de Apoyo a las Decisiones, porque para su confección e interpretación se requiere información útil, confiable y oportuna acerca de la organización y su entorno, desde datos históricos a proyectados de acuerdo con políticas, programas y procedimientos. Esto también servirá para el Cuadro de Mando Integral.

A nivel estratégico, es estrecha la relación que tiene con el Planeamiento y el Control, que son como hermanos inseparables. Las etapas que se siguen en uno y otro proceso son fuentes de información para el Mapa Estratégico, ¿por qué?, porque pone énfasis en los aspectos significativos que relacionan objetivos con recursos, estrategias con ventajas.

Los informes de desempeño y la Contabilidad por áreas de responsabilidad, también se vinculan con esta herramienta a través del sistema de información.

Los temas precedentemente enunciados -a los que se pueden sumar otros-, sin lugar a dudas giran alrededor del concepto de información útil para la toma de decisiones, sus características -oportuna, coherencia, confiabilidad y adecuado reflejo de la realidad-, focos de atención -situacional, temporal, operacional y funcional- y a los principios e ideas básicas con los que se

diseña un sistema integrado de información contable que sirva de soporte o respaldo a la toma de decisiones (SICAD).

Uno de esos principios e ideas básicas es la información por excepción, el que indica enfocarse en todo aquello que es relevante, clave, pertinente para la toma de decisiones. Por ende, aplicar este principio al SICAD que combine con un Mapa Estratégico y un Cuadro de Mando Integral facilitará las tareas de planeamiento y control por excepción.

Reflexiones finales del Mapa Estratégico

Sin lugar a dudas, lo abordado permite una rápida conceptualización de esta herramienta gerencial, su importancia y uso frecuente.

Asimismo, queda claro cómo describe la estrategia organizacional, su lógica, el alineamiento de objetivos y la contribución de los activos intangibles para respaldar las propuestas de valor orientadas hacia los *stakeholders*.

Por último, vale destacar que el equipo profesional que trabaje en el diseño del Mapa Estratégico deberá contar con soporte informático y utilizará algún software para ello, ya sea genérico o diseñado a medida.

Los Cuadros de Mando para el análisis de las UEN

En 1987 Kaplan y Johnson publicaban un artículo en la revista de la Escuela de Negocios de Harvard “Harvard Business School Press” al que titulaban “Relevance Lost: The rise and fall of management accounting” cuya traducción bien podría ser “Pérdida de Relevancia: El auge y la caída de la contabilidad de gestión”. Acaso una crítica a la contabilidad de gestión tradicional, que cuestiona la pérdida de relevancia de la información contable gerencial, a partir de su falta de oportunidad, nivel de agregado y distorsiones, para ser relevantes para la toma de decisiones de planificación y control.

Este artículo plantea una serie de cuestionamientos a los informes de gestión, reflexionando sobre los desafíos y las oportunidades, y la necesidad de innovación, afirmando que los sistemas de contabilidad de gestión pueden y deben diseñarse para apoyar las operaciones y la estrategia de la organización, utilizando la tecnología disponible y aplicando el conocimiento, la experimentación y la comunicación.

Posiblemente haya sido el preámbulo del desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard por Kaplan y Norton en 1992. El artículo comienza con una frase que hoy sigue vigente: “What you measure is what you get” traducido: “lo que mides es lo que obtienes”.

El artículo es el resultado de un proyecto de investigación con empresas de vanguardia en la medición del desempeño. Ello permitió idear un cuadro de mando integral, con un conjunto de

medidas que brindan a los directivos una visión rápida pero completa del negocio, incluyendo medidas financieras (resultados) que son históricas y operativas (clientes, procesos internos, innovación y mejora -o innovación y formación-) que son impulsores del desempeño financiero futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.

Tal como definen Kaplan y Norton,

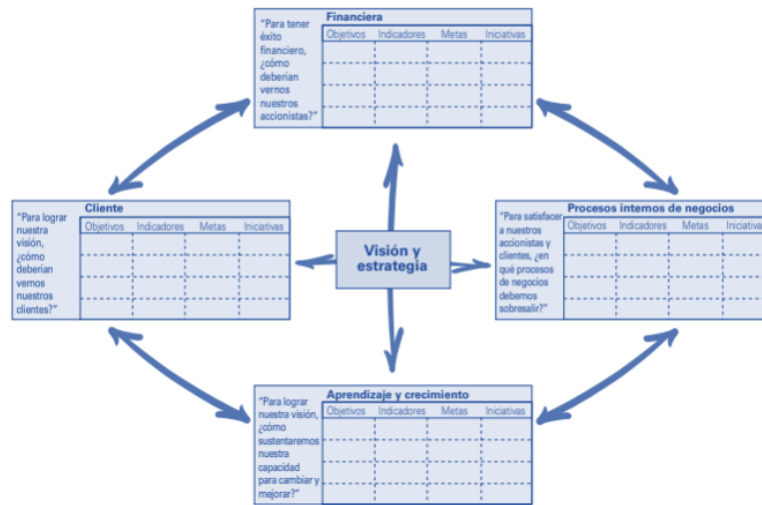
(...) El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral. (2018, pp.25)

¿Qué es el cuadro de mando integral?

Es una herramienta gerencial sistémica usada para el planeamiento y el control en distintos niveles de la organización, con la amplitud de información acorde a sus niveles de responsabilidad. Vinculada con el Sistema de Información de Apoyo a las Decisiones, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de medición, de gestión y de comunicación. Consiste en un conjunto de indicadores de performance de áreas claves de una organización clasificadas en las 4 perspectivas (Esquema 5 y Tabla 1), cuyo seguimiento periódico permite contar con un mayor conocimiento en tiempo y forma de la situación de la organización y el sector en el que opera, facilitando así la toma de decisiones que se requieran, correctivas o preventivas.

Esquema 5 – Traducir la visión y la estrategia mediante el CMI

Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas



Fuente: Extraído de Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review*, pp. 4.

Tabla 1. Clasificación de las Perspectivas del CMI

Perspectiva financiera	Los objetivos financieros sirven de enfoque para objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Son valiosos para resumir las consecuencias económicas y fácilmente mensurables.	Vincula objetivos de cada Unidad de Negocios (UEN) con estrategia de la empresa. Foco en otras perspectivas.
Perspectiva del cliente	La organización busca equiparar sus indicadores clave sobre clientes con los segmentos de mercado y clientes seleccionados.	Identifica segmentos de cliente y mercado a competir. Evalúa necesidades de los clientes (alinear con sus preferencias).
Perspectiva del proceso interno	Centrada en la mejora de los procesos operativos existentes, aquellos procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.	Define la cadena de valor de procesos clave o necesarios (innovación, operación, servicios, etc.).
Perspectiva de formación y crecimiento	Proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes perspectivas, y crear una mejora y crecimiento a largo plazo.	Incluye motivación y capacidad, empleados. Capacidad de sistemas de información y clima organizacional.

Fuente: *Elaboración propia.*

Sin lugar a dudas, la tipificación más simple pero muy importante plantea que los indicadores pueden ser financieros o no financieros. Además, pueden clasificarse en:

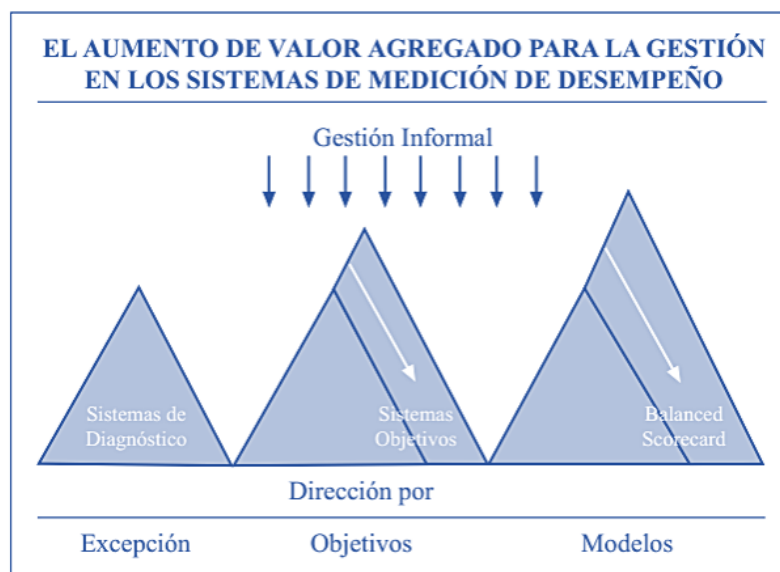
- a. Indicadores de causa: miden el impacto de una política de gestión.
- b. Indicadores de efecto: miden resultados.
- c. Indicadores reactivos: son aquellos que se obtendrán a partir de hechos consumados.
- d. Indicadores proactivos: son aquellos que miden el esfuerzo a realizar para ser más eficientes, o bien, detectar un riesgo y evitarlo o mitigarlo.

En 1993 Kaplan y Norton publican un artículo cuya traducción es “Cómo poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral”, donde comienzan destacando la importancia que reconocen los directivos a la medición en el desempeño. Contiene una crítica, afirmando que rara vez se piensa en la medición como una parte esencial de su estrategia. En este artículo abordan los pasos para construir el cuadro de mando integral, considerando que “cada organización es única, y por lo tanto, sigue su propio camino para construir un cuadro de mando integral” (1993, pp. 9). La serie de pasos incluye: preparación, entrevistas y talleres ejecutivos (distintas rondas), hasta la implementación y revisiones periódicas.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocios (UEN) en objetivos e indicadores tangibles. Se convierte en un sistema de gestión, que permite gestionar la estrategia a largo plazo.

En relación con este tema Ballvé (2006) presenta la evolución de los sistemas de medición del desempeño. Pasan de ser una herramienta para dirección por excepción a convertirse en una herramienta de alineamiento para dirección por objetivos, y una implementación estratégica para dirección por modelos de negocios (Esquema 6).

Esquema 6. Valor agregado para la gestión en los sistemas de medición



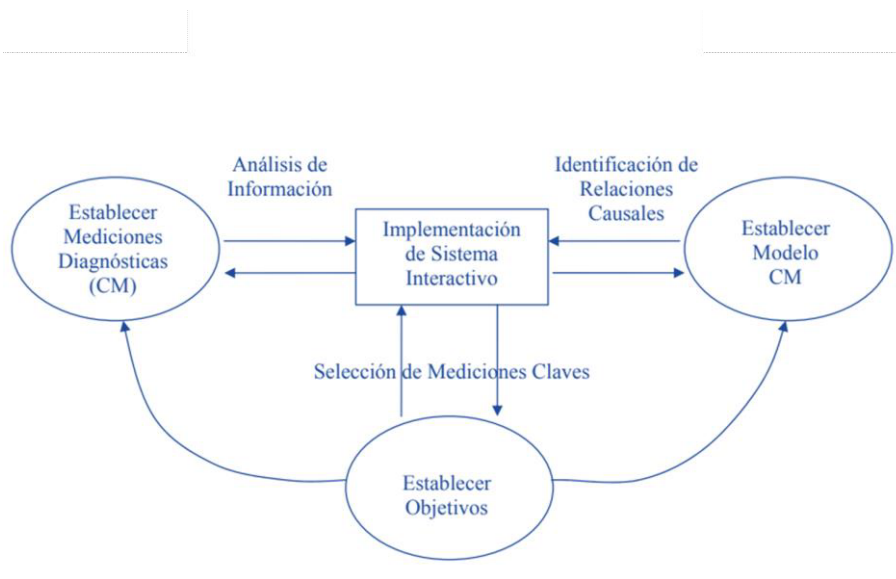
Fuente: Extraído de Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. Revista de contabilidad y dirección, 3, 13-38, pp. 17.

Ballvé (2006) señala, que el BSC

Constituye una mejor herramienta para alinear e implementar estrategias debido a que reduce el riesgo de dispersión, al especificar y establecer reglas claras para toda la organización, apuntando los recursos individuales a la búsqueda de oportunidades e impulsando metas claras y precisas. (2006, pp. 20).

En el éxito del proceso de aprendizaje del Cuadro de Mando (CM), Amat y Ballvé (2006) señalan que deben definirse los indicadores claves del CM. Luego, comienza el proceso de aprendizaje, que permite la determinación de metas. El segundo paso es identificar el modelo de negocios y las relaciones causa-efecto del CMI, para poder llegar a la gestión con indicadores (Esquema 7).

Esquema 7. Proceso de aprendizaje del Cuadro de Mando



Fuente: Extraído de Ballvé, A. M., & Amat, O. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión, 4(8), 59-81., pp. 11.

Presente y futuro del Cuadro de Mando Integral (CMI)

En 2007, 15 años después de su primera publicación, Kaplan y Norton afirmaban: “hemos visto a algunas empresas ir más allá de nuestra visión inicial del Balanced Scorecard para

descubrir su valor como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica” (2007, pp.2). En este sentido, el BSC -o CMI- permite introducir cuatro nuevos procesos de gestión:

- Traducir la visión
- Comunicar y vincular
- Planificación de negocios
- Feedback y aprendizaje

Estos procesos, separado y en combinación, contribuyen a vincular los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de corto plazo. Es claro que el CMI (o BSC) facilita un marco para gestionar la implementación de la estrategia, a la vez que permite que la propia estrategia pueda evolucionar, dando respuesta a los cambios que suceden en su entorno.

¿Las cuatro perspectivas, son suficientes? Este interrogante planteado por Kaplan y Norton en su libro resulta muy interesante en estos tiempos, considerando que el modelo fue pensado hace más de tres décadas. Los autores afirman que las mismas “deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o camisa de fuerza” (2018, pp.57). Considerando los distintos sectores económicos, la dinámica de la evolución de los negocios y la disrupción tecnológica sobre los procesos, bien podría necesitarse una o más perspectivas adicionales, que pueden incluir intereses de otros grupos de interés distintos a los accionistas o clientes. Un ejemplo de ello podría ser la inclusión de perspectivas medioambientales, tecnológicas, entre otras.

En este sentido, valen destacar los siguientes ejemplos: Razek (2012) propone un nuevo modelo de BSC que incluye seis (6) perspectivas, sumando las de “Gestión de Riesgos” -Risk Management- y Perspectivas Sociales (Razek, 2012, como se citó en Hasan y Chyi, 2017). Asimismo hay artículos que plantean nuevos modelos de CMI para el Sector Público, tal como da Silva Filho y González (2004), modelo que incluye nuevas perspectivas tales como: “Comunidad”, “Innovación, Formación y Organización”, “Gobernabilidad”, “Marco Legal”. Por último, Hansen (2016) presenta el concepto de Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad, considerando la importancia estratégica de las cuestiones ambientales, sociales y éticas y de sustentabilidad, sobre la medición y gestión del desempeño.

Referencias

- Amat, O (2019). *Valoración y compraventa de empresas*. España. Profit Editorial.
- Ballvé, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control. *Revista de contabilidad y dirección*, 3, 13-38.
- Ballvé, A. M., & Amat, O. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión*, 4(8), 59-81.

- Buenaventura Vera, G. (2002). El estudio de apalancamientos como metodología de análisis de gestión en la empresa. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 65-91. Retrieved March 09, 2022, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100004&lng=en&tlng=es.
- Bueno Campos, E. (1993). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos* (No. 658.04 BUEd)
- da Silva Filho, J. B. B., & González, R. R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 4, 117-148
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (decimo primera ed.). México: Pearson Educación.
- Hasan, R.U, and Chyi, T.M (2017). Practical application of Balanced Scorecard - A literature review, *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87-103.
- Hasda, G. (2021). Sinergias del ABC con otros enfoques de gestión y costos. *Revista Enfoques* 49. Diciembre 2021
- Kaplan, R.- Cooper, R. (1998). Coste y efecto. Editorial Gestión 2000
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2012). *The Execution Premium*. Ed. Temas.
- Kaplan, Robert S., and H. Thomas Johnson. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.
- Kaplan, Robert S., and David Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January–February 1992): 71–79. (Reprint #92105.)
- Kaplan, Robert S., and David Norton. "Putting the Balanced Scorecard to Work." *Harvard Business Review* 71, no. 5 (September–October 1993): 134–147. (Reprint #93505.)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 1, 75-85.
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P. (2018). "El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard", 3° ed. Revisada, Harvard Business Press.
- Koller, T.; Goedhart, M.; y Wessels, D. (2010). *Valuation: measuring and managing the value of companies* (Vol. 499). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Marcel, A. (octubre, 1994). El valor del negocio. Una combinación de estrategia y análisis financiero. *Ejecutivos de Finanzas*, 44-60.
- Norton III, G. M. (2002). *Valuation: maximizing corporate value*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Rappaport, A., & Corrons, L. (2006). *La creación de valor para el accionista: una guía para inversores y directivos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ostengo, H. (2017). *La Contabilidad de Gestión. En un enfoque de Control de Gestión y Evaluación del Desempeño, para lograr la medición integral de la gestión*. Osmar D.Buyatti

- Rappaport, A. (1998). La creación de valor para el accionista. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, (25), 75-80.
- Pennacchioni, O. (2003). <https://es.scribd.com/document/481941222/VALOR-DEL-NEGOCIO-Pennacchioni-pdf>
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos: la nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva* (No. 658.15/S52sE).
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland, A. J., & Soto, G. A. S. (2015). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill.

CAPÍTULO 4

Casos de Aplicación - Herramientas para el análisis y la evaluación estratégica

Nora Antonelli, Estefanía Solari, Ignacio Gómez y Sergio Pasero

Plan de negocios

Podemos definir un plan de negocios como el documento escrito que presenta toda la información necesaria para analizar y evaluar una idea emprendedora, facilitando el proceso de toma de decisión. Entre las características con que debe contar se destacan su claridad, sencillez, y ser concreto, abierto y dinámico. Es muy importante para la elaboración del mismo definir su finalidad dado que su carácter dual genera un conflicto entre su “uso interno o estratégico” y su utilización para “uso externo o de marketing”: por un lado, para “uso interno o estratégico”, se constituye como instrumento de análisis para la promoción de un proyecto, presentando la puesta en marcha de una iniciativa de la empresa. Al considerar el riesgo inherente, sitúa el proyecto o iniciativa estratégica en un escenario relativamente más pesimista (realista). Por otro lado, para “uso externo – o marketing”, se muestra como carta de presentación para distintos fines: contacto con terceros, adhesión de nuevos socios, soporte financiero,

potenciales proveedores o clientes. En este último caso, al propiciar la captación de recursos financieros se basará en supuestos relativamente más optimistas.

El contenido del plan de negocios contemplará los siguientes aspectos:

- **Portada, Índice de contenidos**
- **Resumen ejecutivo:** Breve resumen de los aspectos más importantes. Condiciona la lectura del resto del plan, genera la primera opinión del proyecto (favorable o no).
- **Descripción del Negocio y del entorno:** Visión, Misión, Objetivos, Cadena de valor, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, Productos y Servicios, Mercados, Clientes, Posición tecnológica, costos, recursos operativos, bases de competencia.
- **Plan de Marketing:** estrategia global para explotar la oportunidad de negocio y las ventas competitivas.
- **Plan de Gestión y Recursos humanos:** Organigrama, personal, empleados, procesos.
- **Plan de Producción:** viabilidad técnica o plan operativo: determinación de la función de producción óptima. Alternativas y condiciones de combinación de los factores productivos. Identificación de inversiones de capital.
- **Plan e Información financiera:** Proyección en términos monetarios del resultado futuro que se desea alcanzar, intentando identificar los recursos necesarios para lograrlo.
- **Plan de Contingencia.** Situaciones de riesgo (del mercado, del negocio).

Diferencias entre Plan Estratégico y Plan de Negocio

El Plan Estratégico es mucho más que un Plan de negocio, se puede definir al Plan Estratégico como un Sistema de información integrado - Empresa y UEN´s- con una estrategia societaria y planes y programas derivados, para la consecución de los fines y objetivos propuestos. El Plan surge como resultado de un Proceso integrado de Planeamiento Estratégico (tema que fue desarrollado en el capítulo 2) y abarcará a la empresa como un todo, contando con un sistema de información integrado que lo respalda, mientras que el Plan de negocio puede concentrarse en evaluar un proyecto de negocio puntual o iniciativa concreta que propone la organización. Asimismo, es menester mencionar que las herramientas desarrolladas en los anteriores capítulos podrán ser aplicadas (según la instancia que corresponda) en el desarrollo de un plan de negocio.

Casos de aplicación

A continuación, se presenta a modo de muestra o exposición práctica, un conjunto de ejemplos de uso de algunas herramientas de análisis, de evaluación y de control estratégico que fueron aplicadas en el marco de diversos Trabajos Integradores, “símil Planes de negocios” realizados por equipos de alumnos en los cursos pre evaluativos y especiales de la materia,

desarrollados en base a casos reales con supervisión de tutores y docentes de la cátedra durante las cursadas más recientes.

Se incluyen los siguientes temas y herramientas aplicadas:

- Perfil estratégico externo
- Matriz BCG
- Cuadro estratégico y curva de valor
- Análisis FODA
- Segmentación y definición de UEN
- Mapa Estratégico
- Análisis de Palancas – Palanca financiera
- Valor del negocio
- Cuadro de Mando y Tablero de control
- Reportes de Gestión

Aplicación de Herramienta de análisis externo – Perfil estratégico del entorno en una Heladería artesanal

En este apartado se desarrollará una aplicación práctica de una de las herramientas de análisis externo citadas en el capítulo 2: las dimensiones del PESTEL y el perfil estratégico. La misma fue aplicada en el esbozo del plan de negocios de una Heladería artesanal “Bomke” a fin de realizar el análisis externo, identificando para cada dimensión analizada las variables del contexto general o macroentorno que afectan y afectarán al negocio, estimando su proyección e impacto (positivo, neutro o negativo), lo cual permite explorar en relación a las potenciales oportunidades y amenazas, realizar el diagnóstico, definir estrategias y preparar los planes y programas para implementarla.¹⁴

La empresa Bomke se ubica en una localidad turística de la costa argentina y ha definido su actividad comercial diferenciando tres Unidades Estratégicas de Negocio (UENs): Heladería artesanal, Cafetería y Chocolates.

Para el análisis del macroentorno de Bomke se utilizó la herramienta de análisis PESTEL. A través de él se identificaron para cada dimensión, los distintos factores que afectan a la empresa. Una vez identificados se los clasificó en base al impacto proyectado sobre el negocio en negativos, indiferentes y positivos. Además de la interpretación de los factores y su impacto, visualizado a través del Perfil estratégico delineado se enuncian algunas consideraciones sobre el análisis (Esquema 1).

¹⁴ Se invita a la lectura del trabajo completo de Bomke, disponible en el espacio virtual AU24 de la cátedra.

Esquema 1. Análisis PESTEL

Análisis del Macro entorno - PESTEL

ANÁLISIS	FACTORES	IMPACTO		
		NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO
Político	Elecciones legislativas Subsidios otorgados Flexibilización del ASPO Otorgamiento de nuevos créditos			
Económico	Crecimiento PBI Inflación Incremento del tipo de cambio Aumento de la carga tributaria Caída en el nivel de ingresos			
Social	Creciente utilización de APPs Cambio de hábitos alimenticios (helado vegano) Menores restricciones para reuniones Preferencia de los consumidores por espacios abiertos Incremento en el consumo			
Tecnológico	Desarrollo de nuevos electrodomésticos Desarrollo de APPs y mejoras de las existentes Mayor acceso a datos de los consumidores Nuevas herramientas de marketing digital			
Ecológico / Ambiental	Utilización de energía renovable Mayor conciencia ambiental			
Legal	Nueva ley de etiquetado Cumplimiento del Código Alimentario Argentino Ley de Alivio Fiscal Ordenanza 5416/04 Lanzamiento Programa REPRO II			

Fuente: elaboración en base a Plan de Negocios Bomke 2021 (Carpinetti, Donato, Ferraro, Gaggero, Quiroga y Trotta Narvoish)

Del análisis PESTEL se pueden efectuar algunas reflexiones:

- La empresa no adquiere ni vende insumos y/o productos en moneda extranjera por lo tanto las variaciones en el tipo de cambio son identificadas con un impacto “indiferente”. Se considera que las consecuencias de estas variaciones se trasladan a los precios de los insumos en moneda argentina, por lo tanto, el impacto negativo se refleja bajo el factor “inflación”.
- Los cambios de hábitos alimenticios a priori representarían algo negativo para Bomke, ya que tanto los helados como los distintos postres y alfajores brindados por cada UEN no se consideran alimentos “sanos”. Sin embargo, la actitud de la empresa es proactiva y convertirá esta amenaza en una oportunidad para desarrollar una nueva línea de helados, identificada bajo el nombre de “helados veganos”. Así se lograría llegar a otro tipo de cliente objetivo, incursionando en un nuevo mercado y aumentando las ventas.
- Frente a la situación social vivida y a los efectos de reactivar la economía en una sociedad “post pandemia”, una de las recomendaciones es que las distintas actividades comerciales, recreativas y de ocio se realicen al aire libre. Frente a esto la UEN de Confitería, se vería afectada negativamente ya que actualmente no cuenta con un

servicio “*take-away*”. Bomke podría revertir esta situación si implementa en un futuro inmediato este último servicio.

- Las regulaciones (tales como la Ordenanza 5416/04 y la mayor conciencia ambiental por parte de los consumidores impacta negativamente en Bomke, ya que utiliza envases de poliestireno expandido (telgopor) y bolsas de polietileno, y las cucharas de este mismo material. La migración en cada una de sus UEN hacia el uso de otro tipo de materiales representaría mayores costos. Sin embargo, mientras estas cuestiones no sean modificadas Bomke estará en falta respecto a su Responsabilidad Social Empresaria.

Aplicación de la matriz BCG en una Pyme del sector juguetes

En este apartado se desarrollará una aplicación práctica del tema de matriz BCG en una Pyme familiar que fabrica y comercializa juguetes.

Del análisis del negocio fueron determinadas las siguientes Unidades Estratégicas de Negocio (UENs):

- Juguetes didácticos corpóreos: con diseños innovadores y divertidos se enfocan en la enseñanza y desarrollo de la capacidad cognitiva.
- Juguetes didácticos digitales: similares a los juegos didácticos corpóreos se diferencian en la base empleada para su diseño y alcance a los clientes: desarrollo digital.
- Audiovisuales – streaming: son una alternativa muy empleada por los niños y familias en general a la hora de buscar opciones para el aprendizaje del día a día (se incluyen tutoriales con instrucciones para juegos, así como temáticas vinculadas al aprendizaje a través del juego).

Para aplicar la matriz BCG se deberá determinar para cada UEN la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento, dónde:

Tasa de crecimiento del mercado en el año $n = (\text{ventas mercado año } n - \text{ventas mercado año } n-1) / \text{ventas mercado año } n-1$

Participación relativa en el mercado en el año $n = (\text{ventas del negocio en el año } n / \text{ventas del principal competidor en el año } n)$

El método utiliza una matriz de 2×2 para agrupar distintos tipos de UEN que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la participación relativa de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

- **Estrella:** alto crecimiento y alta participación relativa de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEN (*Unidad estratégica de negocio*) se convierta en *Vaca*.
- **Interrogante:** alto crecimiento y baja participación relativa de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una *Estrella* o en un *Peso muerto*.
- **Vaca:** Bajo crecimiento y alta participación relativa de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas *Estrellas*.
- **Peso muerto:** Bajo/nulo crecimiento y la participación relativa de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios o productos que se encuentran en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

En cuanto a la elaboración de la matriz BCG en función a las UENs de la empresa pyme analizada, si bien los cálculos teóricos para la confección de esta matriz son muy sencillos, muchas veces, sobre todo en el caso de Pymes que no cotizan en bolsa, se dificulta el acceso a la información para los cálculos exactos, por lo que en estos casos se debe efectuar una estimación. En este sentido, a modo de ejemplo, para el caso de los juguetes didácticos digitales: ¿Cuál es la participación relativa en el mercado?, la respuesta es que no se cuenta con el nivel de ventas del principal competidor, pero sí ante esto se pudo estimar que la participación de la empresa en esta UEN es menor a la del principal competidor.

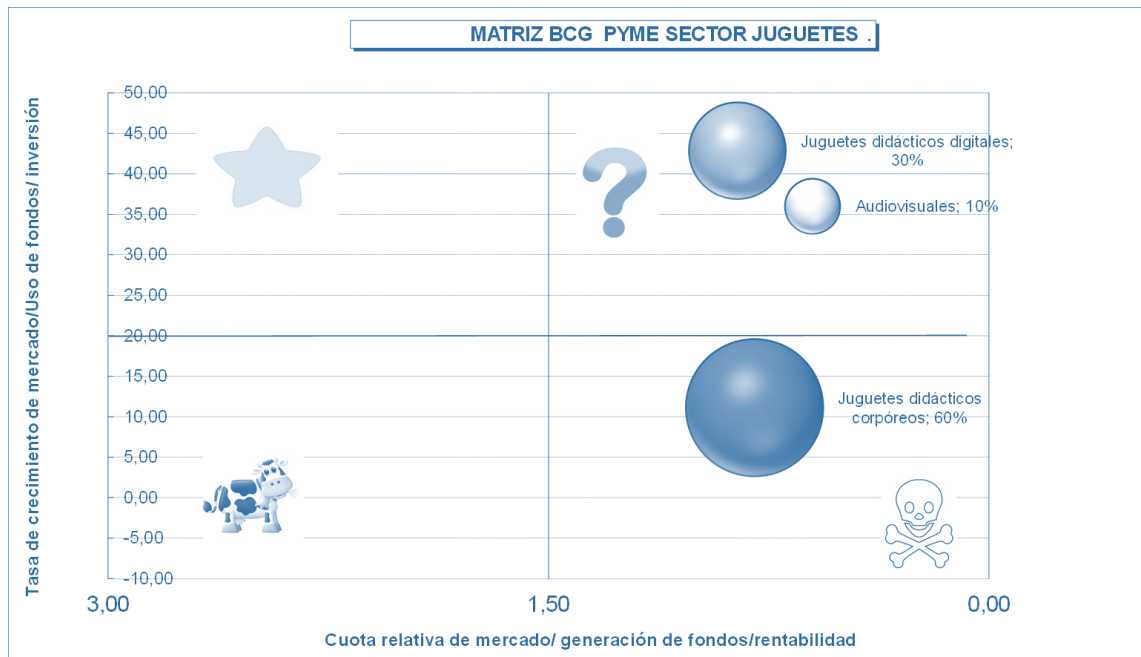
Respecto a la tasa de crecimiento, además del cálculo, se puede recurrir a información sectorial, que analice la serie histórica de ventas de la UEN específica, de manera de poder determinar si el crecimiento de las ventas de la UEN está por debajo o por encima del promedio.

En función a estimaciones como la mencionada en el párrafo anterior en el Esquema 2 se presenta la matriz BCG de la empresa analizada. Como se puede observar las UENs juguetes didácticos digitales y audiovisuales ocupan el cuadrante “interrogante” (alto crecimiento pero con baja participación relativa de mercado), mientras que la UEN juguetes didácticos corpóreos ocupan la posición de “peso muerto” (bajo crecimiento y baja participación relativa), a su vez el tamaño de la burbuja indica la participación de cada UEN sobre las ventas totales, ocupando el primer lugar con un 60% los juegos didácticos corpóreos, luego un 30% los juegos didácticos digitales y un 10% los audiovisuales.

Ante esto queda en evidencia que la empresa se encuentra frente a un portafolio anémico: “dilemas” y un “peso muerto”. Si la empresa no invierte para revertir esta situación y que los interrogantes aumenten su participación relativa de manera de pasar al cuadrante “estrella” y el peso muerto para ser vaca lechera, se generará quiebra por falta de liquidez. En este sentido ante portafolios “anémicos” (Sallenave, 1993) propone algunas soluciones:

- Liquidar pesos muertos apostar a un dilema, cabe destacar que en este caso el peso muerto representa el 60% de las ventas, por lo que en el corto plazo no sería viable.
- Compensar falta de crecimiento intrínseco con reestructuración financiera por PN o P (extrínseco), de manera de contar con fondos para invertir en las UENs “interrogante” y al aumentar su participación de mercado pasen al cuadrante “estrella”.
- Fusionarse con otra empresa que compense la situación.

Esquema 2. Matriz BCG Pyme sector juguetes



Fuente: elaboración propia.

Aplicación del Cuadro estratégico y la curva de valor en el análisis estratégico de una Heladería artesanal

En este apartado se mostrará el desarrollo y aplicación práctica de una de las herramientas de análisis estratégico que presentan los autores Kim & Mauborgne en su obra *La estrategia del océano azul*¹⁵.

Se considera nuevamente a la Empresa “Bomke” ubicada en una localidad turística de la costa argentina, la cual ha definido su actividad comercial diferenciando tres Unidades Estratégicas de Negocio (UENs): Heladería artesanal, Cafetería y Chocolates.

¹⁵ Para conocer y profundizar en otras herramientas de la EOA, invitamos a la lectura del capítulo 2 de la obra citada.

El análisis estratégico se focaliza sobre la UEN Heladería, comparando su propuesta con la del principal competidor en el mercado. El lineamiento estratégico y los objetivos planteados para la misma fueron así expresados:

Bomke buscará satisfacer las necesidades de sus clientes a través de una gran variedad de helados artesanales, destacando también en la calidad de estos para lo cual ha desarrollado alianzas estratégicas con su proveedor clave. Se propone aumentar las alternativas de canales de distribución a la hora de brindar sus productos y servicios, como así también la creación de nuevos sabores de helados y la ampliación de la carta con opciones veganas. De esta manera se llegará a una mayor cantidad de clientes.

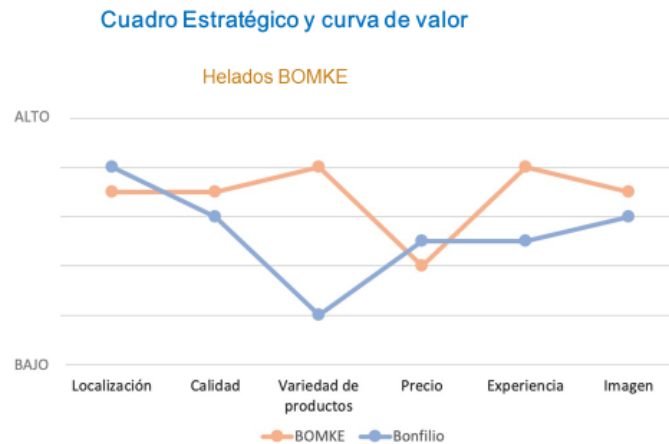
Objetivos para la UEN 1 -Heladería

- Ampliar la cartera de productos: incursionando en nuevos sabores y creando una línea de helados. Debido a los cambios alimenticios del último tiempo y conforme a las nuevas tendencias, Bomke se propone como objetivo el desarrollo de una nueva línea de helados veganos, incorporando en su stock de 5 sabores de este tipo en un primer momento, con intenciones de ampliar la variedad de esta línea si es rentable.

Cuadro estratégico y curva de valor

El cuadro estratégico es a la vez una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir una estrategia contundente de océanos azules. Se basa en capturar el esquema actual de la competencia en el mercado a fin de arrojar luz sobre las inversiones de los diversos actores, sobre las variables alrededor de las cuales compite la industria y sobre lo que los clientes reciben cuando compran lo que los competidores ofrecen actualmente (Kim & Mauborgne).

El cuadro estratégico se elaboró mediante la selección de un conjunto de variables, consideradas representativas de los criterios de compra valorados por el cliente, realizando el análisis de estas en comparación con la heladería Bonfilio, que es considerado su principal competidor.

Esquema 3. Curva de valor – helados BOMKE

Fuente: elaboración en base a Plan de Negocios Bomke 2021
(Carpinetti, Donato, Ferraro, Gaggero, Quiroga y Trotta Narvoish)

El eje horizontal refleja la gama de variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia. Para este análisis, las variables consideradas por el equipo fueron: localización, calidad, variedad de productos, precio, experiencia e imagen.

El eje vertical refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores relacionando con todas las variables clave de la competencia. Una puntuación elevada significa que una compañía ofrece más a los compradores y que invierte más en la variable en cuestión.

Mediante este análisis es posible observar la “curva de valor” de Bomke, que es el componente básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de la empresa en referencia a las variables con las cuales se compete en la industria o sector.

El análisis de las variables indica que, si bien ninguna de las dos firmas puede diferenciarse en cuanto a la ubicación de sus locales comerciales, en la imagen de sus marcas ni en la calidad y precios de los productos ofrecidos, existe una amplia brecha a favor de Bomke en relación con la experiencia en el sector (Bomke desde 1986 y Bonfilio desde 2006) y también en la variedad de los productos que ofrece, proviniendo esta ventaja de las diferentes UEN que posee la empresa.

Cumplidas las etapas de análisis y diagnóstico estratégico, Bomke define sus lineamientos estratégicos y el plan operativo para el ejercicio 2022, fijando los siguientes Objetivos para la UEN.

Objetivos UEN 1 - Heladería:

- Lanzar 3 sabores de helados nuevos antes del 31/01/2022.
- Eliminar los 3 sabores menos comercializados antes del 31/01/2022.
- Lanzar 5 sabores de helados veganos antes del 31/01/2022.

“Dado que se espera una buena temporada, se fija como objetivos incluir nuevos sabores durante el primer mes del año, para brindar una mayor variedad a los turistas y al público en general. A través del diálogo con el proveedor actual, se concretará la compra de 3 nuevos sabores de helados (frutilla a la reina, cheesecake, dulce de leche con brownies).

“Además con motivo de no ocupar espacio con baldes cuyo contenido sea helado que no se vende en grandes cantidades, liberando así lugares para los respectivos nuevos sabores, se eliminarán los sabores sambayón, mousse de chocolate y mousse de maracuyá. Esto es así ya que no se cuenta con la posibilidad de incrementar la cantidad de freezers, lugar donde se almacena el helado”.

“El incremento en la variedad de productos y la nueva línea de helados estará disponible a partir del primer mes del año entrante, objetivo determinado con ese horizonte temporal conforme a ser los meses en donde mayor kilogramo de helado se vende”.

“En base a lo expuesto, las ventas en kilogramos de helado de esta unidad se espera que crezcan en 2022 un 8%, respecto al año anterior.”

Aplicación análisis FODA en empresa de desarrollo tecnología al servicio de los pequeños y medianos productores agroganaderos

La Matriz FODA es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una empresa basado en sus Debilidades y Fortalezas y en las Oportunidades y Amenazas que ofrece su entorno. Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones. Cada una de las siglas del análisis FODA representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de Fortalezas, D de Debilidades, O de Oportunidades y A de Amenazas. La forma visual de un análisis FODA es una matriz de cuatro cuadrantes en el que, en cada cuadrante se listan las principales

La empresa Control Campo tiene como finalidad brindar soluciones ante los problemas comunes de la labor diaria del campo con innovación tecnológica, sin necesidad de tener gran conocimiento de ella, permite a los usuarios la aplicación de desarrollos tecnológicos que les permite hacer una mejor administración del agua en sus campos.

Su misión puede ser definida como: “Brindar tranquilidad y seguridad al productor agroganadero a través de herramientas tecnológicas que les permitan resolver problemas cotidianos, teniendo el control de sus campos de manera fácil, simple y en forma remota”.

Para el armado del análisis FODA una vez listadas cada variable se procede a realizar un análisis numérico de ponderación a fin de poder determinar cuál es la estrategia a seguir por la

empresa, a continuación, en la tabla 1 se presente el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas desarrollado.

Tabla 1. Análisis FODA Control Campo

FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS		VALOR	CAUFICACIÓN	Ponderación	
FORTALEZAS					
F1	Profundo conocimiento de la necesidad de los clientes	0,15	4	0,60	2,30
F2	Amplia cobertura geográfica	0,15	3	0,45	
F3	Conocimiento y experiencia en tecnología	0,15	4	0,60	
F4	Mejor calidad de producto en relación a los rivales	0,05	4	0,20	
F5	Disponibilidad del recurso economico para invertir en el desarrollo del software	0,15	3	0,45	
DEBILIDADES					
D1	Falta de experiencia en la puesta en marcha y explotación de canales de venta	0,05	2	0,10	1,25
D2	Poca imagen de marca/reputación	0,05	3	0,15	
D3	Falta de alianzas con proveedores	0,05	4	0,20	
D4	Falta de estructura organizacional	0,05	1	0,05	
D5	Poco desarrollo en marketing y publicidad	0,15	5	0,75	
		1,00		Total	3,55
FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS					
OPORTUNIDADES					
O1	Relación contractual con la empresa de envío a domicilio para que a fiance el proceso de compra	0,05	2	0,10	1,95
O2	Usar conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener nuevas líneas de productos	0,15	5	0,75	
O3	Ventas por Internet	0,15	2	0,30	
O4	Alianzas para expandir cobertura comercial (revendedores, establecimientos agropecuarios, Instituciones)	0,15	4	0,60	
O5	Facilidad para el acceso al crédito por ser PyME	0,10	2	0,20	
AMENAZAS					
A1	Vulnerabilidad de la seguridad informática	0,05	1	0,05	1,50
A2	Entrada de nuevos competidores con costos mas bajos	0,05	2	0,10	
A3	Cambios diversos en los tipo de cambio y posible cepo cambiario	0,15	5	0,75	
A4	Normativas de regulacion de importaciones	0,15	4	0,60	
		1,00		Total	3,45

Nota. El valor es el peso relativo de cada factor sobre el total, asignándose un valor de entre 0,0 (menor importancia) y 1,0 (mayor importancia), según el posible efecto de ese factor en la posición estratégica de la empresa. La **calificación** se establece **en base a la respuesta de los directivos de la empresa**, siendo 5 (Preponderante) a 1 (Baja).

*Fuente: elaboración en base a Plan de Negocios 2019
(Gubinelli, Giacobone, Piñero, Blaiotta y Bahia)*

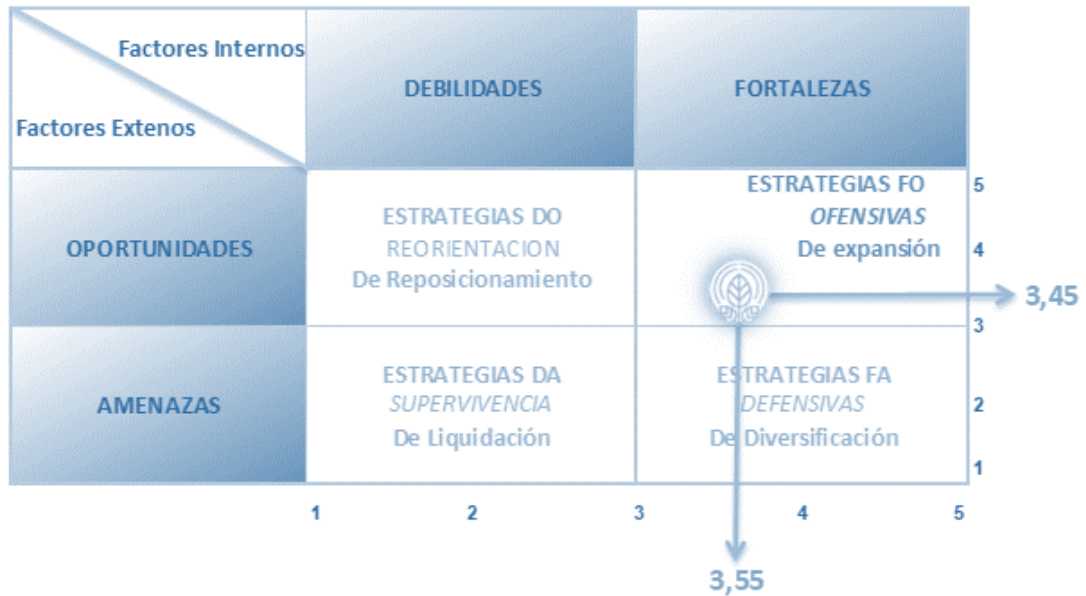
De acuerdo con la ponderación realizada se observa que, respecto a los Factores Internos y Externos, las Fortalezas y las Oportunidades son mayores que las Debilidades y las Amenazas respectivamente, por lo que se puede inferir que la Estrategia Ofensiva es la más conveniente a ser aplicada por la empresa, basándose en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Por ejemplo, el producto/servicio brindado podrá ser de alta calidad dado que los cambios tecnológicos serían rápidamente absorbidos por los socios, ya que poseen los conocimientos necesarios para adaptar el mismo a las nuevas tecnologías. Así, se podrá retener a los clientes

existentes y captar nuevos, con el fin de aumentar ingresos y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado sin que sea necesaria la utilización de grandes recursos.

En el Esquema 4 se observa el cuadrante de la Matriz FODA en la cual se encuentra la empresa (estrategias ofensivas de expansión).

Esquema 4. Estrategia a seguir conforme posición FODA



*Fuente: elaboración en base a Plan de Negocios 2019
(Gubinelli, Giacobone, Piñero, Blaiotta y Bahía)*

Segmentación y definición de las UEN en una empresa familiar fabricante - Aplicación del Mapa estratégico

UNIMAG es una empresa unipersonal que comenzó su actividad en una localidad de la Provincia de Buenos Aires, hace 25 años, dando sus primeros pasos con la fabricación de soldadoras eléctricas y cargadores de baterías para automóviles. La marca fue impulsada por su socio fundador, transformándose años más tarde en una empresa familiar que fue ampliándose, contando hoy con diez empleados. Hace cinco años atrás, se generó un gran punto de inflexión en la empresa, debido al contexto nacional y el que estaba sufriendo principalmente el sector automotor, se encontraron ante sólo dos opciones: cerrar la empresa que tanto les había costado construir o bien, apostar nuevamente y tratar de crecer y despegar en el rubro. Decididos por no perder todo el esfuerzo realizado hasta entonces, optaron por esta última opción y decidieron seguir, dedicándose de lleno a la fabricación de los cargadores de baterías y dejando de lado las

soldadoras eléctricas y demás productos. UNIMAG se dedica a la fabricación y comercialización de cargadores de batería para diferentes medios de transporte. Su experiencia, dada por la gran cantidad de años trabajando en el rubro automotor, le brindó el conocimiento y la capacidad necesaria para poder crecer cada año más y más, y lograr así el posicionamiento que actualmente tienen en el mercado”.¹⁶

UNIMAG puede dividir las unidades estratégicas de negocio en dos grandes grupos: Mayoristas y Minoristas.

No es una división como comúnmente se hace por producto (que por lo general cuentan con algún tipo de diferenciación ya sea en el producto final, así como en el proceso productivo que conlleva), sino que la diferenciación está dada por los canales de venta antes mencionados.

La diferenciación que pone en práctica UNIMAG se ve reflejada en la política comercial adoptada en Precios, Cobranzas, Canales de comunicación y Distribución definida e implementada para las distintas unidades estratégicas de negocio.

Se expone seguidamente las diferentes políticas fijadas para cada segmento, referidas a Precios, Formas de Pago y Canales.

Políticas de Precios

Mercado Mayorista

Al mercado mayorista se ofrecen dos modelos de cargadores de vehículos con un requisito mínimo de compra de 15 unidades del producto:

- Cargadores C15: \$3.700
- Cargadores C20: \$3.900

El cliente habitual, posee mejores precios que los que consigue un consumidor final como también se le facilitan plazos de pago más accesibles debido a la asiduidad en la compra y la confianza generada de tiempos de trabajo juntos (proveedor y clientes).

Mercado Minorista

Para el mercado minorista los precios son mayores debido a la compra de menores cantidades como también más espaciadas en el tiempo (incluso en esta división existen clientes que quizás compren solo una unidad y no vuelvan a hacerlo ya que el destino del cargador es de uso doméstico).

Los precios para este segmento son de:

- Cargadores C15: \$4500
- Cargadores C20: \$5500

¹⁶ Se invita a la lectura del trabajo completo de Unimag, disponible en el espacio virtual AU24 de la cátedra.

Políticas de Cobros

Mercado Mayorista: En cuanto a las modalidades de pago se manejan en dinero en efectivo principalmente, y en contadas excepciones transferencia y toma de cheques a 30 días. Los cobros se realizan al momento de la entrega del producto.

Mercado Minorista: Se manejan en dinero en efectivo, y para las ventas que se realizan por MercadoLibre, aceptan también mercado pago.

Canales de comunicación y envíos

Posee un número específico de teléfono para el contacto con los clientes mayoristas y atención personalizada. En cambio, para consumidores finales (minoristas) se utilizan las herramientas de mensajería como WhatsApp y mensajes directos de Instagram, siendo así una atención más despersonalizada.

Otra diferencia es que a los clientes mayoristas se les ofrece un servicio de entrega en puerta a cargo del comprador, mientras que los consumidores finales pueden enviar su servicio de mensajería o pasarlo a retirar por la empresa.

En base a la segmentación realizada el equipo de trabajo proyecta los flujos operativos de ingresos, costos y gastos, teniendo en consideración las diferentes estrategias comerciales de captación de clientes, políticas de precio y cobranzas y costos y gastos de servicio y distribución, definidas para sus UEN's mayorista y minoristas.

Aplicación del Mapa estratégico

Como fue descrito en el capítulo 3, los mapas estratégicos pueden ajustarse a la estrategia de cada organización, describiendo cómo los activos intangibles impulsan mejoras de desempeño en los procesos internos de la organización, agregando valor para los clientes, los dueños o accionistas y la comunidad. Estos mapas definen tradicionalmente cuatro perspectivas de valor que alinearán las acciones de toda la organización para que alcance sus metas.

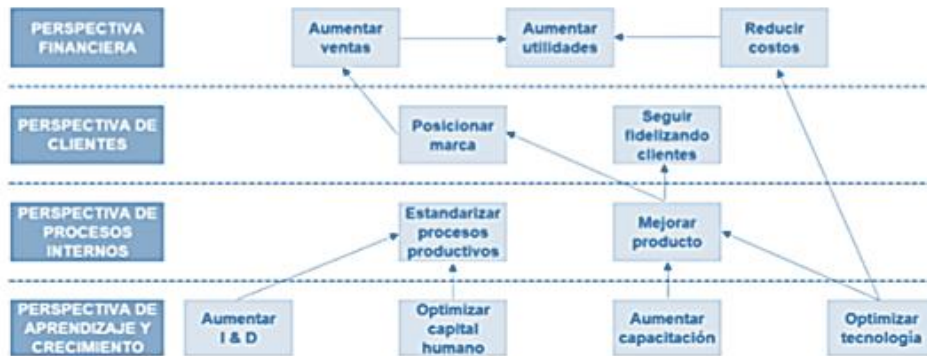
El equipo de estudiantes aplicó el modelo de las cuatro perspectivas que presentan los autores Kaplan & Norton, para delinear la estrategia de UNIMAG utilizando el Mapa Estratégico que se muestra a continuación y se describe su contenido (Esquema 5).

El modelo de las perspectivas para la determinación de la estrategia de creación de valor de la organización proporcionará a los equipos ejecutivos un lenguaje común para la discusión de la trayectoria y de las prioridades de sus emprendimientos, asistiendo al debate de los ejecutivos mediante el desarrollo de una representación gráfica, como es el Mapa estratégico.

El objetivo estratégico busca proporcionar el crecimiento sostenible de valor a sus accionistas, como compromiso a largo plazo, por medio de mejoras en el desempeño a corto plazo.

Esquema 5. Mapa Estratégico UNIMAG

Mapa Estratégico - Modelo de perspectivas



Fuente: elaboración Equipo Plan de Negocios UNIMAG 2021

(Di Primio, Gonzalez Valenzuela, Hernández Guillén, Linias y Mogni, tutoría de Suhel Chaluf)

Perspectiva financiera

El objetivo principal es buscar valor a largo plazo para los accionistas. Para que esto sea posible es necesario mejorar la estructura de costos, mejorar la utilización de los activos, ampliar las oportunidades de ingresos, aumentar el valor para los clientes, entre otros.

En UNIMAG, se apunta a un aumento en las ventas y en las utilidades de la empresa, así como a una reducción de los costos de producción, siempre interactuando con las demás perspectivas en las relaciones causa efecto que genera dicha sinergia.

- Aumentar ventas: generar acciones tendientes a incrementar las ventas de cargadores, especialmente de la UEN Minorista, y así poder acaparar más mercado y ser reconocido en mayor parte de PBA.
- Reducir costos: revisar los procesos y alianzas que permitan mejorar el costo unitario.
- Aumentar utilidades: lograr un incremento de las utilidades a través de la reducción de costos e incremento de ventas.

Perspectiva del cliente

El objetivo es aumentar la percepción del cliente para su marca y, así, incrementar su valor. Es necesario que exista un precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, mejoras en los servicios y mejoras en la imagen de la marca.

Para alcanzar los objetivos de esta perspectiva se deberán llevar a cabo políticas apuntadas a cada tipo de cliente (Mayorista y Minorista), haciendo hincapié en su ventaja competitiva dada por los servicios de post-venta.

- Posicionar marca: para poder posicionar la marca en el mercado se debe aprovechar la ventaja competitiva que posee UNIMAG, al contrario de sus competidores, y que se trata de los servicios post-venta.
- Seguir fidelizando clientes: actualmente UNIMAG tiene fidelizado gran parte de su canal mayorista y se la debería tratar de trasladar a los consumidores finales que, es a través de estos, van a brindar un mayor margen de ganancia.

Perspectiva interna

El centro de esta perspectiva es la mejora de los procesos internos que proporcionan una base sólida para la consolidación de las dos anteriores. La misma permite enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de los procesos para garantizar la efectividad del trabajo.

Para alcanzar estos objetivos se deberán realizar las inversiones necesarias que permitan estandarizar dichos procesos para lograr una mayor rapidez en la producción, sumado a una mayor calidad del producto final por parte de UNIMAG.

- Estandarizar procesos productivos: ante la implementación de la estandarización se lograría una mejor calidad de los cargadores de batería, evitaría la falta de insumos y ayudaría a cumplir con el pedido en tiempo y forma.
- Mejorar producto: UNIMAG podría mejorar el cargador de batería incorporando un botón de encendido y apagado al mismo, lo que haría que el precio ofrecido al público incremente y tengan un mayor margen de ventas ya que asimilaron su producto, aún más, a la competencia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva se puede traducir como el aumento del valor de la organización en capital intangible (capital humano), de la información organizacional, promovidos a través de la cultura, liderazgo, alineación a las estrategias y el trabajo en equipo.

Gracias a la perspectiva de aprendizaje podremos identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que le permiten a UNIMAG sustentar todos los procesos creadores de valor.

- Optimizar capital humano: se debería intentar motivar al personal a través de premios ante la llegada a cierto nivel de producción, esto potenciaría la creación de buenas relaciones entre los compañeros, impulsa el trabajo en equipo, incrementa la eficacia y alinear los intereses.
- Aumentar capacitación: los beneficios de la capacitación de la fuerza laboral son enormes entonces, UNIMAG, debería encontrar la forma de poder capacitarse para enriquecer la experiencia y el aprendizaje, esto generaría la confianza a la hora de realizar tareas al ritmo productivo que el negocio necesita. Se podría generar esta capacitación a través de aprendizaje visual o prestar atención en aquellos puntos críticos que presente la empresa.
- Optimizar tecnología: con este ítem se pretende mejorar la eficiencia y la rapidez en el funcionamiento de las herramientas y máquinas para llevar a un proceso productivo sin retrasos.

En resumen, los altos mandos de UNIMAG deben ser los encargados de delimitar el mapa estratégico con el propósito de comunicarlo de manera efectiva y todos los integrantes de la entidad sean capaces de interpretarlo y saber qué aportan ellos a la empresa y en qué tareas deben centrarse.

Luego de aplicar una secuencia de análisis y evaluaciones, a partir de un diagnóstico establecido, el equipo de trabajo ha definido un conjunto de lineamientos estratégicos y objetivos para UNIMAG entre los cuales se citan los siguientes:

- Aumentar la participación de las ventas de la UEN Minorista en relación a las ventas totales de la empresa. De este modo se busca disminuir el poder de negociación de los actuales clientes mayoristas, y a su vez obtener un margen de contribución superior. Aumentar la inversión en publicidad, presencia en redes sociales y plataformas de e-Commerce.
- Desarrollo y venta de cargadores arrancadores para camiones para venta minorista.
- A largo plazo, desarrollo de cargadores para baterías de li-ion.

Apalancamiento financiero en el caso de una empresa de tecnología aplicada al sector agropecuario

Dentro del análisis interno de la empresa podemos evaluar los distintos grados de apalancamiento. Como se desarrolló en el capítulo 3 las empresas pueden recurrir a los llamados Multiplicadores de Recursos para convertir su ventaja competitiva en una diferencia de recursos en favor de la misma y proporcionarle un mayor crecimiento sostenible en el tiempo.

En cuanto a la empresa analizada, la misma se enfoca al desarrollo de tecnología aplicada al sector agropecuario, inició su actividad con una inversión inicial aportada totalmente por los socios y en su inicio (año 2018) poseía un patrimonio neto de \$3.000.000, por lo que inicialmente no se encontraba explotando una **palanca financiera**. Ante la necesidad de capital de giro para financiar la expansión de mercado proyectada, comienza a analizar fuentes de financiamiento externo. Ante esta situación, la pregunta a responder es: ¿Qué tasa de interés se encuentra en condiciones de abonar la empresa? Deberá tenerse presente que para tener un efecto de palanca financiera positiva la empresa necesita que $RE > Ki(1-t)$. Consultadas las entidades financieras con las que opera la empresa, solamente una entidad ofrece una línea subsidiada al 38,5% nominal anual fijo, situación que permite a la empresa lograr un efecto de palanca financiera positivo.

Con respecto a la **palanca operacional**, la empresa no emplea capital fijo intensivo, lo que implica que tiene menor riesgo en una coyuntura de recesión como la actual.

Por otra parte, en cuanto a la **palanca de producción** tampoco puede ser aplicada por la empresa, pero si la **palanca de mercadeo**, dadas las características de la empresa, esta segmenta en pequeños y medianos productores y apoyándose en el servicio post-venta, podría mejorar la rotación en base a la logística de distribución.

La empresa a su vez, en este mismo sentido, analizará la integración con distribuidores o con otras empresas que prestan servicios o venden productos al agro lo que también podría mejorar la rotación de activos por ventas cruzadas.

En cuanto a la estructura de márgenes, basados también en la estrategia propuesta, esto podría permitir “trasladar” los aumentos del valor de los insumos al precio, si bien la empresa no es formadora de precios en el mercado, pero debido a la buena percepción de sus clientes y fidelidad de estos.

Aplicación del cálculo del valor del negocio

En este apartado se desarrollará la metodología para el cálculo del valor del negocio. Como fue abordado en el capítulo 3 el primer paso para calcular el valor del negocio será determinar:

- El valor actual de los flujos de caja operativos durante el horizonte temporal que abarca la previsión.
- El valor residual, que representa el valor actual de la empresa para el período siguiente al del horizonte temporal contemplado en la previsión. Para lo que se deberá determinar la tasa de descuento.
- Si existen inversiones transitorias no relacionadas a la operación de la empresa.

Para el cálculo del flujo de caja operativo se deberán considerar los ingresos y egresos operativos para el horizonte temporal que abarca la previsión.

Respecto a la tasa de descuento será la que surge del promedio ponderado de las fuentes de financiamiento de la empresa, lo que implica la proyección de los niveles y composición de las diversas fuentes de financiamiento y sus costos financieros.

En cuanto al cálculo del Valor residual: existen dos opciones para determinar el valor residual al final del período que abarca la previsión. La primera es la de considerar una estrategia de retirarse del negocio, y se utilizará el valor de liquidación. La segunda alternativa es la de continuidad en el negocio y en ese sentido considerar que la empresa que genera rendimientos superiores al costo del capital atraerá a competidores que harán disminuir los rendimientos hasta el costo de capital. Se utiliza el método de la renta anual perpetua, implícitamente se considera que finalizado el período que abarca la previsión la empresa invertirá en estrategias cuyo valor actual neto sea nulo, bajo el supuesto fuerte de mercado de competencia perfecta.

Determinado el valor societario se adicionan las inversiones transitorias no operativas y se detraen las deudas a valor de mercado y el valor que se obtiene es el valor para el accionista.

A continuación, se desarrolla un ejemplo de aplicación de la temática, considerando las siguientes proyecciones para los próximos 5 años que surgen de la estrategia:

Ventas (período anterior al proyectado) (1)	120,0
Incremento de ventas anual	10,50%
Margen Operativo	8,00%
Incremento en Inversión en Capital Fijo	22,00%
Incremento en Capital Circulante	18,00%
Impuesto a las Ganancias	35,00%
Costo Promedio Ponderado de las fuentes de financiamiento	10,00%
Inversiones Transitorias no operativas (1)	2,0
Deuda a valor de mercado (1)	5,0
(1) Cifras expresadas en millones de USD	

Aplicando el modelo de Rappaport para determinar la creación de valor para el accionista o valor añadido para el accionista surgen los cálculos expuestos en la tabla 2.

Tabla 2. Aplicación del valor del negocio

Año	Flujo de Caja	Valor Actual	Valor Actual Acumulado	Valor Actual del Valor Residual	Valor Actual Acumulado + Valor Actual del Valor Residual	VAA
1	1,86	1,69	1,69	62,68	64,37	1,98
2	2,05	1,69	3,38	62,97	66,35	1,98
3	2,27	1,70	5,08	63,25	68,34	1,99
4	2,50	1,71	6,79	63,54	70,33	2,00
5	2,77	1,72	8,51	63,83	72,34	2,01
Inversiones Transitorias					2,00	
Valor empresa					74,34	
-Deuda a Valor de Mercado					5,00	
Valor para el accionista					69,34	

Cifras expresadas en millones de USD

Podemos identificar los siguientes impulsores de valor: la tasa de crecimiento de las ventas, el margen operativo, la tasa impositiva, la inversión en activo fijo, la inversión en capital circulante, costo de las fuentes de financiamiento y el tiempo durante el cual se registra crecimiento de valor. Un buen ejercicio es analizar cómo afecta cada uno de ellos en la creación de valor.

A modo de la interpretación del funcionamiento de los impulsores de valor, se propone que desarrolle en una planilla de cálculo y observe que ocurre con el valor creado al variar alguno de los impulsores. De esta manera, a modo de ejemplo se podrá observar que si se incrementan una tasa de impuesto variable (manteniendo constante el resto de las variables), disminuye el flujo de fondos operativo neto, disminuyendo el valor del negocio.

Aplicación del Cuadro de Mando Integral y Tablero en un emprendimiento tecnológico

En este apartado se presentará la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral en el marco del Plan de negocios elaborado por un equipo de estudiantes en relación a una Plataforma de reservas, cuyo modelo de negocio se describe a continuación:

“EstáReservado es una plataforma web que permite a los usuarios realizar todas sus reservas en un mismo lugar, en una amplia variedad de rubros, evitando que las personas tengan que realizar una llamada distinta para cada reserva que quieran realizar, logrando así una gran simplicidad para los usuarios. En cuanto a los comercios, la página les es de gran ayuda a la

hora que recibir reservas o pedidos de delivery o take away, logrando centralizar los mismos en una sola plataforma. Además, les permite ver un resumen de sus ganancias, una lista con los nombres y datos de sus clientes, así como una métrica de la cantidad de reservas y pedidos”.

“Los clientes directos de la plataforma, son los comercios adheridos, quienes efectivamente compran el servicio que EstáReservado ofrece, pagando un abono mensual por el mismo. Algunos comercios pagan un precio fijo por mes, mientras que otros pagan un monto fijo, además de un porcentaje por las reservas recibidas en la página. Cabe aclarar que el monto en ambos casos es muy bajo, siendo esta una gran ventaja de EstáReservado, que, al tener bajo costo, tiene un bajo precio para sus clientes. A su vez, hay clientes indirectos, que son los usuarios de la página, quienes, si bien no pagan un precio por usar la misma, consumen sus servicios y es de suma importancia buscar su satisfacción tanto como la de los comercios, ya que, sin la utilización de la página por parte de los usuarios, la misma no generaría valor. Cabe aclarar, que otro beneficio muy importante para los comercios, es que mediante la página se verán posiblemente aumentadas sus ventas, porque van a gozar de la publicidad que les otorga la página, llegando así a clientes nuevos, que de otra forma no hubiera alcanzado”.

El equipo de trabajo ha realizado el análisis y diagnóstico estratégico aplicando una secuencia de herramientas¹⁷ para arribar a la definición de la estrategia. Ha contemplado el análisis bajo tres escenarios alternativos: pesimista, corriente y optimista, explicitando para cada uno de ellos supuestos y premisas, y enunciado los objetivos y las políticas fundamentales que sustentan la proyección del flujo de fondos. Se ha cuantificado el valor de EstáReservado, a través de los componentes que conforman el modelo de estimación del valor del negocio.

EstáReservado incluyó entre las herramientas de gestión de su Plan de negocio, el Cuadro de Mando, contemplando las cuatro perspectivas clásicas y caracterizándolo del siguiente modo:

“El Cuadro de mando elaborado contiene un conjunto de indicadores de desempeño o performance de áreas claves de la organización. Sirve para planeamiento, control y toma de decisiones. Facilita la administración de las estrategias a través de la vinculación de estas con los objetivos. Tiene una amplitud acorde a los niveles de responsabilidad de la organización. Es una herramienta de gestión interna de la empresa”.

¹⁷ Se invita a la lectura del trabajo completo de EstáReservado, disponible en el espacio virtual AU24 de la cátedra.

Esquema 6. Cuadro de mando integral Está Reservado

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicador	Formula	Meta
Financiera	Crecimiento	Aumentar la cantidad de clientes	Aumentar la publicidad	Cantidad de clientes	$\frac{Clientes\ n}{Clientes\ n - 1} - 1$	Obtener 5% más de comercios que el mes anterior a partir de enero 2021
	Rentabilidad operativa	Aumentar el margen operativo	Diferenciación de clientes	Margen operativo	$\frac{Rdo.\ Operativo}{Ventas}$	Lograr margen operativo mínimo del 5% a partir de agosto 2020
Clientes	Crecimiento	Incrementar las ventas del plan C	Brindar el servicio más completo	Participación relativa del plan C	$\frac{Ventas\ en\ \$\ Plan\ C}{Ventas\ totales\ en\ \$}$	Lograr una participación relativa del 60% del plan C respecto del total de ventas para marzo 2021
	Satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Asegurar la satisfacción de la necesidad del cliente	Nivel de satisfacción	$\frac{Cantidad\ de\ quejas}{Comentarios\ totales}$	Lograr que la cantidad de quejas sea menor a 8% de los comentarios totales en el periodo nov 2020 – mar 2021
	Calidad para el usuario	Aumentar la velocidad de la página.	Garantizar la calidad del servicio	Funcionamiento de la página	$\frac{Quejas\ mal\ funcionam.}{Quejas\ totales}$	Lograr que las quejas por mal funcionamiento no excedan el 20% de las quejas totales en el periodo nov 2020 – mar 2021
Procesos internos de negocio	Fidelidad del cliente	Buscar que los clientes renueven el plan	Ofrecer un 50% en el segundo mes	Renovación del plan	$\frac{Cantidad\ de\ renovaciones}{Clientes\ totales}$	Lograr que el 95% de los clientes renueve el plan mensualmente
	Eficiencia del servicio	Disminuir las reservas no cumplidas	Mejorar la atención al cliente	Eficiencia en las reservas	$\frac{RNC\ n}{RNC\ n - 1} - 1$ RNC: Reservas no cumplidas	Que no aumente más del 5% respecto del mes anterior a partir de enero 2021
Aprendizaje y crecimiento	Eficiencia en los cobros	Disminuir el tiempo de cobro	Mejorar las políticas de cobranza	Tiempo de cobranza	$T.\ cliente - T.\ usuario$ Tiempo entre que abona el usuario y recibe el restaurante	Que no tarde más de 5 minutos en recibir el comercio el cobro diariamente
	Clima laboral	Mejorar el clima laboral	Incentivar a los empleados	Satisfacción del personal	$\frac{Respuestas\ satisfactorias}{Total\ de\ respuestas}$	Lograr que las respuestas satisfactorias de los empleados sean superiores al 90% para las encuestas realizadas entre nov 2020 – mar 2021

Fuente: elaboración base del Plan de Negocios de Está Reservado 2020 (Belizan, Bruni, Di Falco, Nahuelqu n y Sanchez Braicovich, tutoría de Matías Giusti Villaverde).

Asimismo, el equipo elaboró como complemento del mismo, el diseño de un Tablero de Control (Esquema 7) alineado al mapa y los objetivos estratégicos antes definidos, que explicita las metas derivadas del mismo para el seguimiento y gestión del negocio.

Esquema 7. Mapa estratégico y CMI EstáReservado

Perspectiva	Mapa Estratégico	Objetivos estratégicos	Iniciativas	Indicador	Formula	Meta	Activación de la alarma
Financiera	Crecimiento	Aumentar la cantidad de clientes	Aumentar la publicidad	Cantidad de clientes	$\frac{Clientes\ n}{Clientes\ n - 1} - 1$	Obtener 5% más de comercios que el mes anterior a partir de enero 2021	Verde: > 5% Amarillo: < 5% y > 3% Rojo: < 3%
	Rentabilidad operativa	Aumentar el margen operativo	Diferenciación de clientes	Margen operativo	$\frac{Rdo.\ Operativo}{Ventas}$	Lograr margen operativo mínimo del 15% a partir de agosto 2020	Verde: > 5% Amarillo: < 5% y > 2% Rojo: < 2%
	Crecimiento	Mantener las ventas del plan C	Brindar el servicio más completo	Participación relativa del plan C	$\frac{Ventas\ en\ \$\ Plan\ C}{Ventas\ totales\ en\ \$}$	Mantener una participación relativa del 60% del plan C respecto del total de ventas en pesos para marzo 2021	Verde: > 60% Amarillo: < 60% y > 50% Rojo: < 50%
Clientes	Satisfacción del cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Asegurar la satisfacción de la necesidad del cliente	Nivel de satisfacción	$\frac{Cantidad\ de\ quejas}{Comentarios\ totales}$	Lograr que la cantidad de quejas sea menor a 8% de los comentarios totales en el período nov 2020 – mar 2021	Verde: < 8% Amarillo: > 8% y < 10% Rojo: > 10%
	Calidad para el usuario	Aumentar la velocidad de la página.	Garantizar la calidad del servicio	Funcionamiento de la página	$\frac{Quejas\ mal\ funcionam.}{Quejas\ totales}$	Lograr que las quejas por mal funcionamiento no excedan el 20% de las quejas totales en el período nov 2020 – mar 2021	Verde: < 20% Amarillo: > 20% y < 25% Rojo: > 25%
	Fidelidad del cliente	Buscar que los clientes renueven el plan	Ofrecer un 50% en el segundo mes	Renovación del plan	$\frac{Cantidad\ de\ renovaciones}{Clientes\ totales}$	Lograr que el 95% de los clientes renueve el plan mensualmente	Verde: > 95% Amarillo: < 95% y > 85% Rojo: < 85%
Procesos internos de negocio	Eficiencia del servicio	Disminuir las reservas no cumplidas	Mejorar la atención al cliente	Eficiencia en las reservas	$\frac{RNC\ n}{RNC\ n - 1} - 1$ RNC: Reservas no cumplidas	Que no aumente más del 5% respecto del mes anterior a partir de enero 2021	Verde: < 5% Amarillo: > 5% y < 7% Rojo: > 7%
	Eficiencia en los cobros	Disminuir el tiempo de cobro	Mejorar las políticas de cobranza	Tiempo de cobranza	$T_{cliente} - T_{usuario}$ Tiempo entre que abona el usuario y recibe el restaurante	Que no tarde más de 5 minutos en recibir el comercio el cobro diariamente	Verde: < 5 min Amarillo: > 5 min y < 10 min Rojo: > 10 min
Aprendizaje y crecimiento	Clima laboral	Mejorar el clima laboral	Incentivar a los empleados	Satisfacción del personal	$\frac{Respuestas\ satisfactorias}{Total\ de\ respuestas}$	Lograr que las respuestas satisfactorias de los empleados sean superiores al 90% para las encuestas realizadas entre nov 2020 – mar 2021	Verde: > 90% Amarillo: < 90% y > 80% Rojo: < 80%
	Capacitación al personal	Capacitar al personal en el manejo de herramientas informáticas	Brindar posibilidades de distintos cursos a los empleados	Nivel de aprendizaje de los empleados	$\frac{Suma\ de\ capacitaciones}{Cantidad\ de\ capacitaciones\ al\ año\ por\ empleado}$	Lograr que cada empleado tenga al menos 2 capacitaciones al año a partir de 2020	Verde: > 2 Amarillo: < 2 y > 1 Rojo: < 1

Fuente: elaboración base del Plan de Negocios de EstáReservado 2020 (Belizan, Bruni, Di Falco, Nahuelquín y Sanchez Braicovich, tutoría de Matías Giusti Villaverde).

Aplicación del Sistema de información -uso de Power BI- en la elaboración de Reportes

Como fue abordado en el capítulo 1 toda organización cualquiera sea el tipo y tamaño debiera contar con un sistema informativo que vincule e interrelacione todas las áreas básicas y de soporte, y que se utiliza para tomar decisiones. El Contador, como ya se dijo, es clave a la hora de entender estas vinculaciones de información para la adecuada gestión empresarial. Si un Enterprise Resources Planning (ERP) es capaz de indicar si un producto está en stock y su precio, si una venta fue cobrada o no, la determinación de impuestos y su fecha de vencimiento, los sueldos a abonar, el presupuesto de caja, entre muchas otras consultas requeridas, entonces

el profesional tuvo una adecuada labor en la elaboración de un sistema integral informativo para todas las áreas básicas y de apoyo mencionadas.

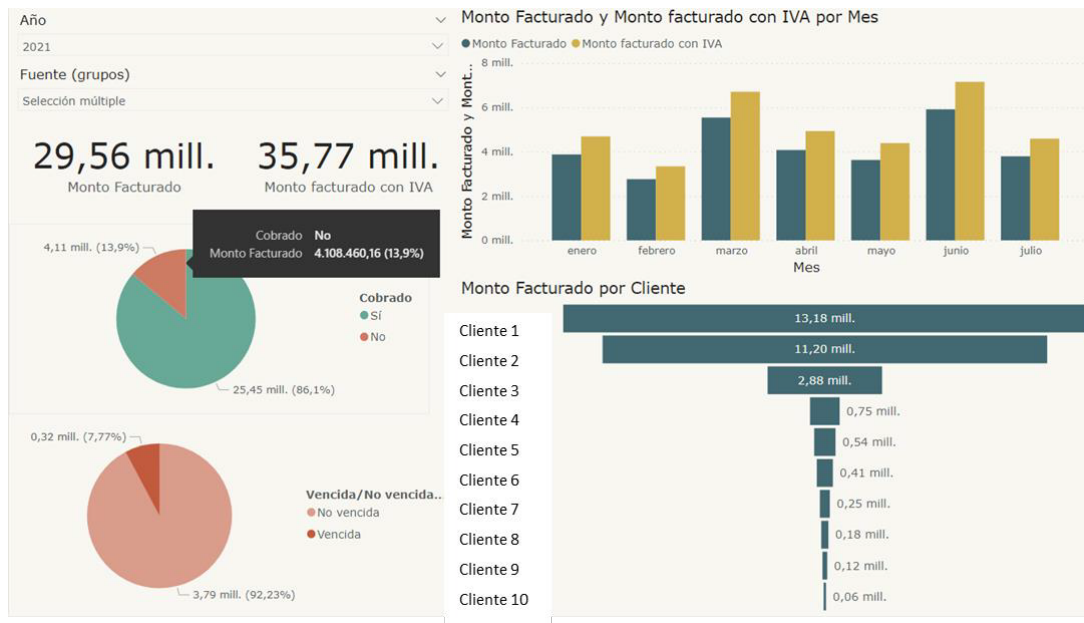
Una vez comprendidos los roles y las áreas es posible focalizarse en el diseño de las salidas de los sistemas informativos. Cabe mencionar que el gerente de mando operativo, técnico o estratégico, en base a la decisión que tenga que tomar, debe poder elegir (o solicitar al sujeto analista) el nivel de integración asociado al área básica de soporte adecuado y las variables que confluyan para el informe necesario.

Por ejemplo, la información que necesita un gerente de Cobranzas para solicitar un cobro de facturas impagas depende del tiempo transcurrido luego de la facturación, si la factura está vencida o no, datos del cliente al cual se le reclamaría, etc. En referencia a lo mencionado (facturación y situación de cobros), se presentan algunas muestras de informes generados por un analista para un gerente, utilizando la aplicación Power BI (Microsoft).

En la Imagen 1 se presenta un informe de Facturación y Cobranzas preparado por el analista para el gerente financiero. En el mismo se pueden observar las siguientes variables que arman el “Cubo de Datos”:

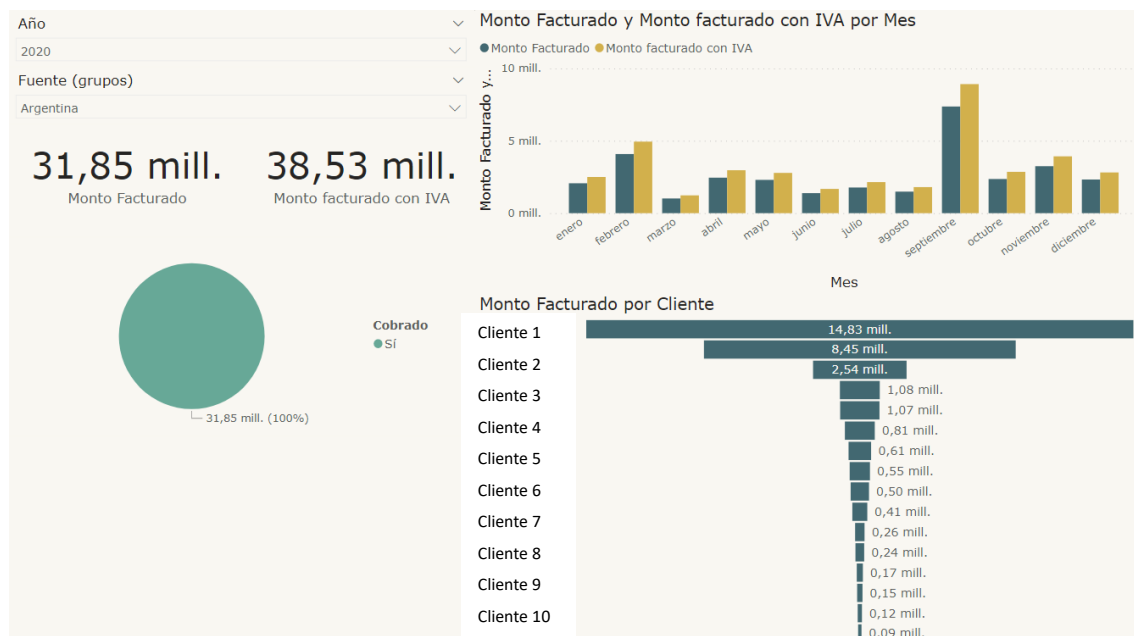
1. Año: de la lista desplegable puede elegirse el año de análisis
2. Fuente: facturación Nacional o de Exportación de servicios.
3. Estado de Cobro: de lo facturado en ese año y esa fuente, cuánto se cobró y cuanto resta cobrar, en dinero y en porcentaje.
4. Estado de Vencimiento de lo no cobrado: cuánto está vencido para reclamar y cuánto aún no, en dinero y en porcentaje.
5. Mes de facturación: un indicativo de la facturación mensual en dinero.
6. Facturado por cliente: ranking de clientes según el año elegido.

Imagen 1. Informe de Facturación y Cobranzas – año 2021



El sistema permite obtener información más segmentada, con distintos niveles de integración. También es posible de obtener información según el año, en la imagen siguiente se observa la misma información del Informe 2, pero para el año anterior.

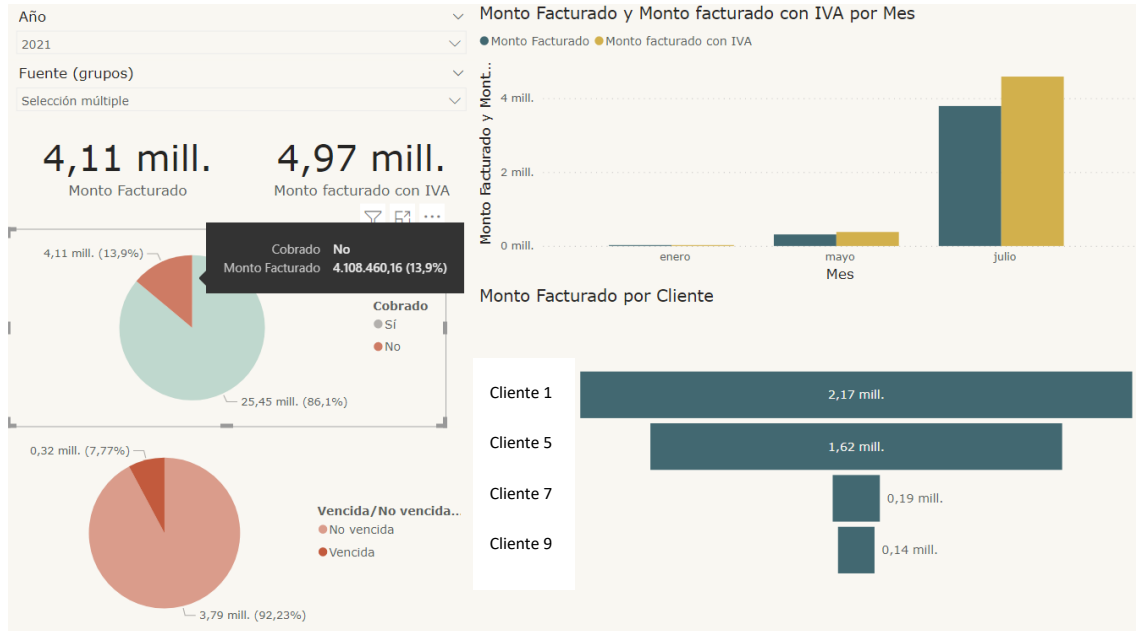
Imagen 2. Informe de Facturación y Cobranzas – año 2020



A su vez este Cubo, permite seleccionar la “Fuente”, en este sentido en el informe 3 respecto al Informe 1, se aprecia el cambio respectivo, que indica que lo “no cobrado” no es de fuente

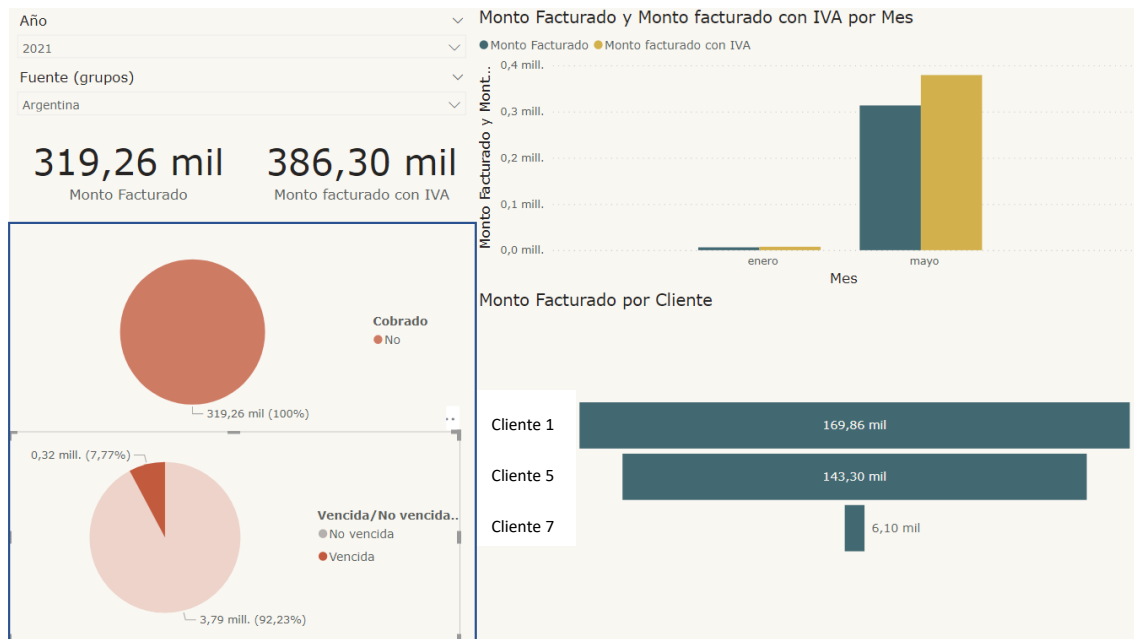
argentina. Es decir, el gerente mediante estas salidas pudo monitorear la incobrabilidad del ejercicio anterior y a que fuente y origen pertenecía.

Imagen 3. Informe de Facturación y Cobranzas por fuente y origen de pertenencia – año 2021



El Informe también puede brindar información sobre los clientes que tienen deudas con la empresa, indicando cuánto por cada uno y de qué meses es la facturación, como se observa en la Imagen 4 en el primer gráfico de torta que el detalle corresponde a todos los que tienen deuda con la empresa (condición, cobrado=no).

Imagen 4. Informe de Facturación y Cobranzas - detalle de clientes con deuda – año 2021



También es posible filtrar la información como en el caso anterior, pero ahora solo los que tienen “deuda vencida” con la empresa.

En la Imagen 5, vemos como también es posible generar un informe según el mes seleccionado (en este caso mayo), donde radica parte de la deuda vencida sin cobrar. También es posible filtrar por cliente (Imagen 6).

De esta manera, se visualiza la situación de clientes, identificando a los cuales hay que reclamar deuda, que el informe nos indica que está vencida.

Imagen 5. Informe de Facturación y Cobranzas – Mes mayo – año 2021

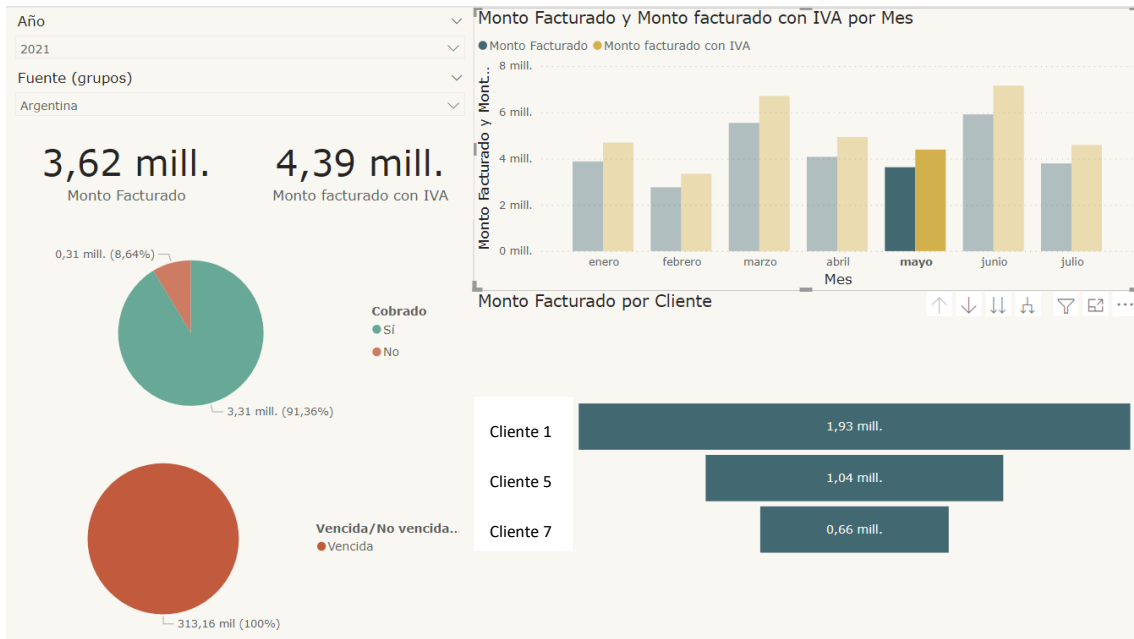
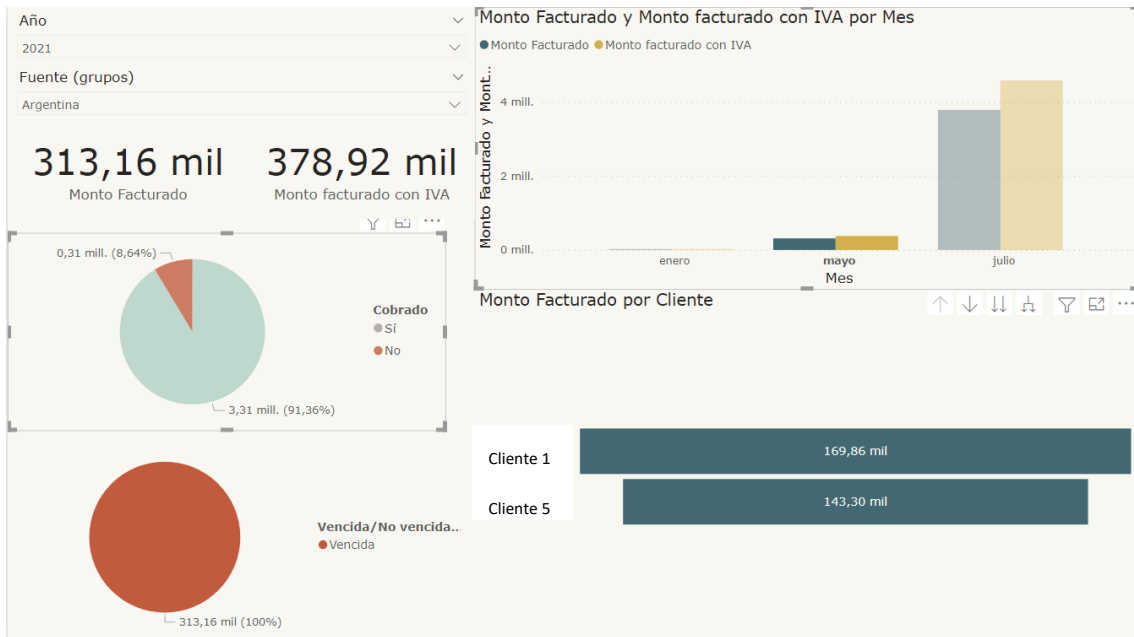


Imagen 6. Informe de Facturación y Cobranzas – Mes mayo por cliente – año 2021



Como se visualiza en la Imagen 7 (selección del cliente) y luego en la Imagen 8 se puede observar la información específica de ese cliente, en todas las variables analizadas (cuánto debe, qué facturas y trabajos y desde cuándo).

Imagen 7. Informe de Facturación y Cobranzas – Selección del cliente 3 – año 2021

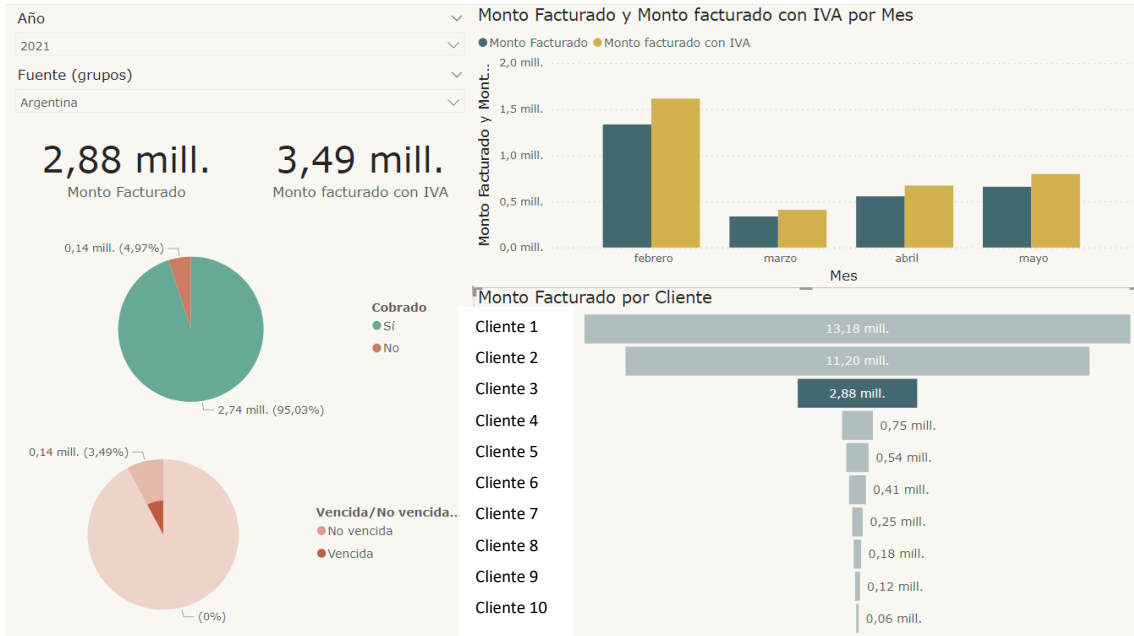
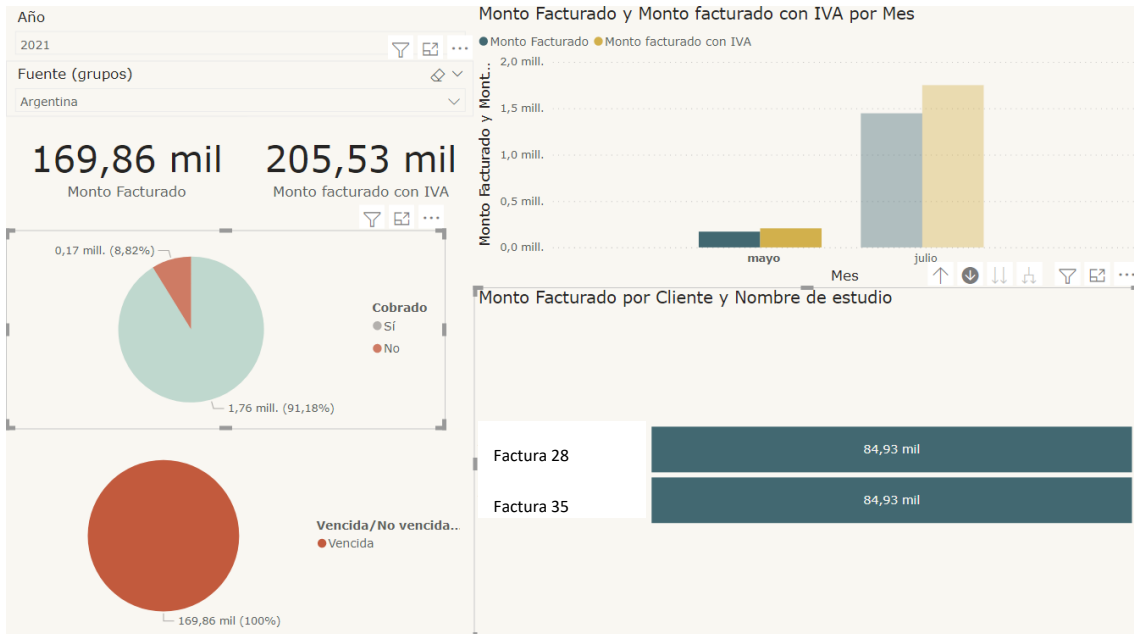


Imagen 8. Informe de Facturación y Cobranzas – Detalle por cliente 3 – año 2021



Referencias

Ballvé, A. M.(2000). *Tablero de Control. Ed Macchi. Buenos Aires*

Bueno Campos, E. (1993). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos* (No. 658.04 BUEd)

Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral. The Balanced Score Card. Centro de libros PAPF, S.L.U. USA.*

Kaplan, R. y Norton, D. (2005). *Mapas Estratégicos, Ed. Gestión 2000 SA*

Kim Ch. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Ed. Norma*

Sallenave, J.P. (1992). *Gerencia y Planeación estratégica. Bogotá, Ed. Norma*

Casos y Planes de negocio realizados en el marco de los cursos pre evaluativos y especiales de la materia, disponibles en el espacio virtual Au24 de la cátedra.

- *Bomke – Heladería artesanal (2021)*
- *EstáReservado – Plataforma de reservas (2020)*
- *Pyme sector Juguetes*
- *Control Campo (2019)*
- *UNIMAG – Cargadores de baterías (2021)*

Los autores

Coordinadoras

Antonelli, Nora María

Magister en Disciplinas Bancarias Universidad de Siena (Italia) y Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Especialista en Docencia Universitaria (UNLP) y Contadora Pública (UNLP). Profesora titular ordinaria de “Sistema de Información Contable para la toma de decisiones” y del Seminario de Prácticas Pre Profesionales FCE UNLP. Profesora de “Contabilidad de Gestión” en Posgrado y Maestrías en Contabilidad de Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB), Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) y UNLP, Profesora de “Gestión Presupuestaria” en la Especialización en Costos para la Gestión (UNLP). Experiencia laboral en las áreas de Análisis estratégico, Presupuestos y Control de Gestión y Reingeniería en entidades financieras del sector privado. Secretaria técnica del Departamento de Contabilidad FCE UNLP. Actualmente Coordinadora académica de las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), Carrera de Contador Público FCE – UNLP.

Solari, Estefanía

Doctora en Ciencias de la Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Contadora Pública y Licenciada en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Docente en Grado (adjunta ordinaria en la asignatura “Sistema de Información Contable para la toma de decisiones”) y docente en Posgrado en materias vinculadas a Contabilidad de Gestión y Sustentabilidad. Investigadora Categorizada, integrante de proyectos de investigación desde el año 2009. Autora de capítulos de libros y trabajos publicados en revistas indexadas. Expositora y autora de diversas ponencias en eventos nacionales e internacionales. Sus publicaciones versan sobre administración, responsabilidad social y Pymes.

Autores

Bigal, Gabriel Eduardo

Contador Público de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Profesorado Universitario, Universidad del Este (UDE), Especialista en Sindicatura Concursal, UNA. Especialista en Marketing Internacional, (UNLP). Profesor adjunto ordinario en las materias “Sistema de Información Contable para la Toma de Decisiones”, “Administración III (Comercialización)” y

“Sistema de Información Contable de Apoyo a las Operaciones”, UNLP. Profesor Titular en la materia Contabilidad Gerencial (UDE). Profesor de la materia Problemática Cultural, Social y Económica Contemporánea, Instituto de Martilleros y Corredores Públicos. Director de Tesis en Licenciatura en Turismo, UNLP. Dirección de Tesis en Licenciatura en Comercialización, UDE. Consultor de empresas en áreas de análisis estratégico y control de gestión. Actuación judicial como síndico concursal.

Crego, Leticia

Contadora Pública y Licenciada en Administración. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata (U.N.L.P.). Jefe de Auxiliares Docentes ordinario de la asignatura Sistema de Información Contable para la toma de decisiones, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.L.P. Experiencia de asesoramiento en temas de marketing y planeamiento en Pymes, colaboración con cámaras de comercio de La Plata, Berisso y Ensenada. Actualmente se desempeña en gestión en empresa agropecuaria.

Fontán, Guillermo Horacio

Contador Público (FCE-UNLP). Economista (UTDT). Mg. Teoría económica ITDT. Doctorando en Ciencias de la Administración FCE-UNLP. Docente de macro y microeconomía en la Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires (UNNOBA) y en Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSAa). Ayudante Diplomado en Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones (FCE-UNLP). Experiencia en: Modelos de desarrollo Territorial y diseño de políticas públicas, detección y análisis de cadenas de valor, formulación y evaluación de proyectos de inversión orientados a Pymes, modelos de generación de empleo auto-gestión, inserción en cadenas de valor, monitoreo del Plan de Acción Estratégico Provincial y capacitación hacia municipios y grupos de interés. Director de Comercio Provincia de Buenos Aires (2015-2017). Director de la Escuela de Desarrollo Humano y Social de Universidad Nacional de San Antonio de Areco (UNSAa).

Gallárreta, Mariel Alejandra

Contadora Pública, Universidad Nacional de La Plata (U.N.L.P.). Ayudante Diplomado ordinario en Sistema de Información Contable para la Toma de decisiones de la Facultad de Ciencias Económicas (U.N.L.P.). Implementadora de sistemas para gestión ERP (SAP) y a medida. Coordinadora de proyectos integrales para reingeniería de procesos y sistemas. Actualmente se desempeña como Jefa de Recaudaciones en OSPRERA.

Gómez, Ignacio

Contador Público Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (U.N.L.P.). Adscripto graduado ad honorem en Sistema de Información Contable para la Toma

de Decisiones en la Facultad de Ciencias Económicas (U.N.L.P). Ayudante diplomado del Seminario “Prácticas Pre Profesionales para Alumnos Pasantes” (U.N.L.P). Profesional con experiencia en Comercialización, Contabilidad y Gestión en empresas nacionales y multinacionales. Actualmente se desempeña como Responsable financiero de consultora Pyme.

González, Paula Carolina

Contadora Pública, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Ayudante Diplomado en Interpretación de los Estados Contables, UNLP. Adscripto graduado ad honorem en Sistema de Información Contable para la toma de decisiones, UNLP. Investigadora en Proyecto de Investigación sobre Contabilidad en el Centro de Estudios en Contabilidad Internacional (CECIN), UNLP. Publicación de artículos en revistas indexadas y expositora en congresos y jornadas.

Pasero, Sergio Alejandro

Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (FCE UNLP). Contador Público de la FCE UNLP. Profesor adjunto ordinario en Sistema de Información Contable para la Toma de Decisiones de la FCE UNLP. Experiencia laboral en el sector financiero. Análisis de créditos. Informes de desempeño. Relaciones financieras con el Sector Público. Actualmente Gerente Departamental del área de Cobranzas.

Pedrini, Julián Horacio

Contador Público y Especialista en Tributación, Universidad Nacional de La Plata (UNLP). Especialista en Docencia Universitaria en Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA). Maestrando en Contabilidad, UNLP. Ayudante diplomado en Sistema de Información Contable para la toma de decisiones UNLP. Docente de grado en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ). Docente de Posgrado en Especialización de Auditoría Interna Gubernamental, UNLP. Docente en Diploma de Posgrado en Contabilidad Financiera (UNQ). Docente de Posgrado en Especialización en Contabilidad y Auditoría en Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (UNPSJB). Investigador del Centro de Estudios en Contabilidad Internacional (CECIN), categorizado en el programa de incentivos. Integrante de proyectos de investigación UNLP, UNQ. Profesional con experiencia en Contabilidad, Auditoría y Gestión. Actualmente se desempeña como profesional en entidades financieras.

Sorbelli, Carlos Alberto

Contador Público y Licenciado en Administración (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica de La Plata). Postgrado en Negociación y Resolución Alternativa de Conflictos. Maestrando en Dirección de Empresas (FCE UNLP). Programa de Postgrado en Coaching Ontológico. Ayudante Diplomado ordinario en Sistema de Información Contable para

la Toma de Decisiones y en Contabilidad I (Bases y Fundamentos) Cátedra A. Investigador del Instituto de Administración (FCE UNLP). Colaboración en publicaciones: “Pymes socialmente responsables...” (Red Pymes Mercosur, 2021) y “Simple Contabilidad” (2012). Consejo Profesional de Ciencias Económicas Provincia de Buenos Aires. Delegado Vocal La Plata y Representante ante la Asamblea de la Caja de Seguridad Social.

Stáble, Fernando Gabriel

Magíster de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata (FCE UNLP). Contador Público de la FCE UNLP. Ayudante Diplomado ordinario en Sistema de Información Contable para la Toma de Decisiones de la FCE UNLP. Profesor de Contabilidad de Gestión en la Maestría en Contabilidad de la UNLP. Experiencia laboral en las áreas de gestión de la información, planificación, presupuesto y control de gestión, valuación de negocios, contabilidad y finanzas. Actualmente Gerente de Administración y Finanzas en empresa de servicios públicos.

Antonelli, Nora María

Contabilidad para la gestión estratégica : generando un sistema de información-SIIC para la toma de decisiones / Nora María Antonelli ; Estefanía Solari ; coordinación general de Nora María Antonelli ; Estefanía Solari ; prólogo de Umberto Mucelli. - 1a ed. - La Plata : Universidad Nacional de La Plata ; EDULP, 2023.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-950-34-2326-4

1. Contabilidad. I. Solari, Estefanía. II. Mucelli, Umberto, prolog. III. Título.
CDD 658.4035

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
48 N.º 551-599 / La Plata B1900AMX / Buenos Aires, Argentina
+54 221 644 7150
edulp.editorial@gmail.com
www.editorial.unlp.edu.ar

EduLP integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2023
ISBN 978-950-34-2326-4
© 2023 - EduLP

S
sociales


EDITORIAL DE LA UNLP



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA