

# ***LA NUEVA ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN, CONTROL ESTRATÉGICO Y TRIBUTACIÓN EN LA PYME***

## ***¿Es aplicable The Balanced Scorecard a la PYME?***

*Norma M. Peralta P.*

*Carmen Vargas F.*

*Chile*

### **Parte I**

- 1.1 Introducción
- 1.2 Escenarios de la Nueva Economía Mundial
- 1.3 Contexto Latinoamericano
- 1.4 Diagnóstico del Sector Mipyme
- 1.5 Presente y Futuro de la PYME Latinoamericana

### **Parte II**

- 2.1 Planificación Estratégica en la PYME
- 2.2 Necesidades de Información y Control
- 2.3 Deficit de la Contabilidad Financiera Tradicional
- 2.4 Las nuevas tecnologías de la información.
- 2.5 Uso de Internet y las Redes de Información en la PYME

### **Parte III**

- 3.1 Cuadro de Mando Integral CMI Balanced Scorecard, Estructura
- 3.2 Factores Críticos de éxito
- 3.3 Indicadores Claves
- 3.4 Aplicabilidad en la Pyme

### **Parte IV**

- 4. Experiencia Chilena en Administración y Tributación de la PYME

### **Parte V**

- 5.1 Conclusiones
- 5.2 Restricciones y Limitaciones

## I PARTE

### 1.1 INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas PYMES hacen una contribución importante al empleo, la producción y al ingreso nacional agregado en América Latina. En 1998 según datos de la OIT el 90% de los empleos se generó en las Micro , Pequeña y Mediana Empresa, las que a su vez, permiten a los que allí trabajan, alcanzar ingresos superiores a los de otras actividades. El 99% de las empresas latinoamericanas pueden ser consideradas MIPYMES.

Esta situación se repite en otros contextos, mas del 99,8% de los 18 millones de empresas de la Unión Europea, que dan trabajo al 66% de la mano de obra y que generan el 56,2% del volumen de negocios son PYMES. En Italia el 93% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores, contribuyen a la creación del 49% del empleo en la industria, ocupan a 3 millones de trabajadores y producen el 12% del valor añadido.

A pesar de esta realidad las Micro y Pequeñas empresas son muy débiles en su inicio y precisan de apoyo. Si en la Unión Europea el 50% de las MYPE mueren en los cinco primeros años, en América Latina el riesgo es mayor. No existe una tradición empresarial, no hay formación empresarial de base, las entidades de apoyo son escasas y las condiciones del mercado muy difíciles. Existe conciencia que la Micro y Pequeña Empresa es más una idea que una realidad, necesitan de cuidados para poder vivir y desarrollarse.

Sin embargo, estos antecedentes nos hacen reflexionar y buscar soluciones al desarrollo empresarial y estratégico de estos grandes conjuntos empresariales, definiendo las estrategias correctas para crear valor. Es fácil medir el efecto de los activos tangibles que la respaldan, pero no el de los intangibles: el conocimiento de la fuerza laboral, la tecnología de la información que le da soporte y el ambiente que alienta la innovación. Los sistemas de medición tradicionales no fueron diseñados para enfrentar la complejidad de esos activos, cuyo valor es potencial, indirecto y se da en cierto contexto.

En este documento se propone un Modelo de Control Integrado de Gestión, analizando la aplicabilidad en la PYME de la estructura *The Balanced Scorecard*, instrumento que permitirá un cambio en la cultura organizacional del empresario y sus colaboradores en las cuatro perspectivas financiera, del cliente, del crecimiento Interno y del personal.

Obviamente, este proceso es lento, requiere tiempo y desarrollo de habilidades y capacidades empresariales a través de una gestión estratégica tanto del negocio como del capital intelectual y del recurso humano en la creación de valor tanto para el cliente como para los dueños de la empresa.

Por otra parte, se enfatiza este proceso en un marco de la nueva economía de la información lo que se genera cambios en la estructura de los modelos de análisis y de informes de los resultados tanto del pasado, como del presente y las consecuencias futuras de las decisiones que se tomen hoy.

<b>El rol de las Pymes en la Economías Nacionales (%)</b>			
<b>País</b>	<b>Mipymes</b>	<b>Empleo</b>	<b>Contribución</b>
Australia	96.0	45	23
Alemania	99.7	65.7	34.9
Bélgica	99.7	72	n.d
Canadá	99.8	60	57.2
Chile	99.0	86	23.0
Dinamarca	98.8	77.8	56.7
España	99.5	63.7	64.3
Estados Unidos	99.5	53.7	48
Finlandia	99.5	52.6	n.d
Francia	99.9	69.0	61.8
Grecia	99.5	73.8	27.1
Holanda	99.8	57.0	50.0
Irlanda	99.2	85.6	40.0
Italia	99.7	48.96	40.5
Japón	99.5	73..8	57.0
Portugal	99.0	79	66.0
Reino Unido	99.9	67.2	30.3
Suecia	99.8	56.0	n.d
Suiza	99.0	79.3	n.d

## 1.2 ESCENARIO DE LA NUEVA ECONOMÍA MUNDIAL

- 1.2.1 En los albores del Tercer Milenio, es posible apreciar las siguientes características:
  - El mercado motor de la Economía en un mundo cada vez más global e interdependiente a través de la tecnología, la informática e internet.
- 1.2.2 Permanentemente proceso de fusiones y alianzas estratégicas de empresas y países .
- 1.2.3 Flujo de capitales y negociación sin barreras en un mundo de comercio electrónico, capitalismo de la información.
- 1.2.4 Cotizaciones bursátiles sin relación con el patrimonio de la empresas. Empresas Virtuales.
- 1.2.5 Recurso económico básico será el conocimiento, como base de la competitividad y de la productividad .
- 1.2.6 Un mundo con desigualdades, falta de oportunidades y conflictos locales.
- 1.2.7 Los medios electrónicos transforman la producción, el comercio y los servicios.
- 1.2.8 Desorden mundial, Conflictos étnicos y Nacionalismo y emigraciones masivas.
- 1.2.9 Guerras silenciosas, Narcotráfico y drogadicción.

Este agresivo escenario económico, si bien es cierto, provoca temor e incertidumbre en la frágil PYME, pero a la vez ofrece oportunidades que con una adecuada gestión estratégica puede aprovechar y transformar en ventajas competitivas.

## 1.3 CONTEXTO LATINOAMERICANO.

Derivado del contexto mundial América Latina no escapa a su realidad y ofrece las siguientes condiciones:

- Contexto internacional volátil
  - a) Tasa de crecimiento 5,2% en 1997 al 0,0 en 1999. Disminución en la creación de empleos. Estabilización de la inflación en 10%. Brasil, Argentina, México define en Latino América, las sumas representan un 5% de la población mundial.
  - b) Menor déficit en la cuenta corriente US\$MM 84.000 a US\$MM 55.000.

- c) Crecimiento no necesariamente genera empleo.
  - d) Discriminación de los precios y deterioros de los términos del intercambio. Transferencia neta negativa de recursos, adopción del tipo de cambio flexible.
  - Tendencias a futuro
    - Crecimiento en la Economía Mundial
    - a) Mejora en los precios de las Materias Primas
      - Estabilidad de flujos financieros
      - Aumento del comercio intrarregional. Fortalecimiento de bloques económicos
      - Flexibilidad cambiaria
      - Crecimiento regional estimado para el 2000 en 3,6%.
- Ver cuadros crecimiento PIB Latinoamericano y comportamiento de inflación.

#### **1.4 DIAGNOSTICO DEL SECTOR PYME**

Teniendo en cuenta la grave crisis que enfrenta la Pyme Latinoamericana derivada de las tendencias de la Economía su fragilidad queda de manifiesto al desaparecer miles de ellas, por no haber sabido superar ni responder a la actual situación de cambio. Está de más señalar que, en América Latina, las condiciones han sido más difíciles de superar para las micro pequeñas y medianas empresas. Los principales problemas que presenta la Administración de la PYME son:

##### **1.4.1 Dirección con visión a corto plazo**

Estilo de dirección rígido y con planificación insuficiente. El típico “estilo día a día”, fruto de improvisaciones, es lo que caracteriza la dirección de la Pyme. Se actúa de forma reactiva.

##### **1.4.2 Falta de atención a la calidad**

Metas importantes, las de producir y vender, sin la debida atención a la calidad de los productos y servicios, ni a la gestión óptima de los recursos.

##### **1.4.3 Inadecuada tecnología de producción**

Insuficiente incorporación y renovación de la tecnología a su sistema de producción.

Es uno de los problemas más serios que enfrentan las Pymes, ya que no reinvierten en el mejoramiento de instalaciones ni en los avances tecnológicos.

#### **1.4.4 Información de gestión insuficiente**

Uno de los requisitos de la información es su oportunidad y rapidez veracidad y objetividad. Lamentablemente las Pymes se maneja con información del pasado que las vuelve lentas e imprecisas.

#### **1.4.5 Productividad insuficiente**

El concepto de eficiencia y eficacia no es de uso frecuente en este tipo de organizaciones, básicamente por la falta de motivación y compromiso de sus trabajadores.

#### **1.4.6 Estructuras organizativas inadecuadas**

Las estructuras administrativas no son revisadas y se encuentran totalmente desajustadas a la actual realidad económica.

#### **1.4.7 Escasos medios de financiamiento**

Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros. Las dificultades financieras han sido un mal endémico de la Pymes, profundamente afectadas por las continuas crisis económicas de los diferentes mercados financieros, que se traducen en créditos dificultosos y caros.

#### **1.4.8 Recursos Humanos pocos calificados**

El concepto de capacitación y desarrollo del recurso humano aún sigue siendo considerado por muchos empresarios como un “gasto”. Le es difícil entender que la optimización de la mano de obra es una inversión de largo plazo, que califica bien y motiva a los trabajadores.

#### **1.4.9 Escasa atención a mercados internacionales**

No obstante llevar un buen tiempo en el proceso de globalización, aún los pequeños empresarios no entienden que su empresa está en un mercado internacionalizado.

#### **1.4.10 Inadecuadas estructuras financieras**

Incapacidad para generar un flujo equilibrado de caja y la falta de capital de trabajo impide que pueda diseñar e implementar estructuras financieras propias y adecuadas para satisfacer sus necesidades de recurso líquidos.

### **1.5 PRESENTE Y FUTURO DE LA PYME LATINOAMERICANA**

Los antecedentes expuestos reflejan que la constante fundamental en todos los sentidos es el cambio. La tecnología en general, y la tecnología de la información en particular, así como la evolución de las necesidades y los gustos de los consumidores, influyen decisivamente en el entorno, político legal y social en que se tienen que desenvolver las PYMES.

Todo ello lleva a una situación general marcada por la incertidumbre. Situación en la que, necesariamente, se tendrán que desenvolver los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región y en tal sentido, deberán considerar las siguientes variables para sobrevivir, desarrollarse, crecer y agregar valor:

#### **1.5.1 Globalización de la Economía:**

Orientación mundial hacia una política económica de corte neoliberal, explosión de las fuerzas del mercado que propicia la competitividad desenfrenada y la apertura de nuevos mercados internacionales.

Como consecuencia del desarrollo de las tecnologías, de la evolución de las necesidades, así como del convencimiento internacional sobre los efectos perjudiciales del proteccionismo, la tendencia apunta hacia la globalización de los mercados, desaparición de las barreras arancelarias creación de bloques económicos, con áreas de gran influencia: América (liderada por EE.UU. y Canadá), Asia/Pacífico (liderada por Japón y China) y la Unión Económica Europea.

#### **1.5.2 Inversión en Capital Humano:**

El papel protagónico que adquiere el personal de la PYME, cuyo rol es fundamental en el nuevo proceso, su falta de capacitación lo hacen un recurso escaso y limitado al que hay que cuidar y motivar.

Se enfatiza el concepto del desarrollo humano en la micro, pequeña y mediana empresa, siendo la PYME la mayor generadora de puestos de trabajo y empleo en América Latina y en el mundo

### **1.5.3 Orientación hacia el cliente.**

Hoy el consumidor está preocupado por la calidad, el servicio y el precio del producto. Brindar un servicio de la más alta calidad que lo satisfaga plenamente es una de las tendencias en la PYME actual y futura orientada hacia la prestación de la máxima calidad desde la perspectiva del cliente. Especialización y la identificación de nichos de mercado, como consecuencia de la evolución de las necesidades de los clientes, pues estos demandan productos cada vez más diferenciados y específicos, con la consiguiente segmentación de los mercados.

### **1.5.4 Innovación Tecnológica y de servicios**

Ante la creciente competencia, los continuos cambios y la obligación de ofrecer una mayor calidad al cliente, la innovación constituye un elemento esencial de la gestión de la PYME del futuro, considerada como un proceso continuo que forma parte de la estrategia global de la empresa.

### **1.5.5 Alianzas y Asociatividad**

Como consecuencia de la internacionalización de la economía se están produciendo numerosas fusiones, adquisiciones y, sobre todo, alianzas estratégicas, que permiten incrementar las ventajas de cada uno de los aliados al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar los diferentes mercados y las diferentes necesidades del consumidor.

### **1.5.6 Preocupación por el Medio Ambiente y Producción Limpia**

En este sentido, el entorno social será cada vez más exigente, lo que se concretará en nuevas regulaciones para conseguir una convivencia más armónica con el medio ambiente.

### **1.5.7 Especialización**

Una de las mejores ventajas competitivas que se dan en este período de cambios es la flexibilidad, agilidad y mayor comunicación de que pueden gozar las pequeñas y medianas empresas. Factores que las sitúan en condiciones óptimas para afrontar la competencia existente dentro de un mercado en constante cambio. Por ello, la división en unidades económicas más pequeñas para atender la segmentación de los mercados es una oportunidad de la PYME.

### **1.5.8 Empresa Familiar**

La PYME familiar se refuerza y aparece como respuesta muy sólida para enfrentar los nuevos desafíos de los cambios y de la internacionalización.

#### **Internacionalización de la PYME**

La situación descrita y la globalización de los mercados exige a la PYME una actitud activa en cuanto al acceso internacional. Tendrá que invertir tiempo y recursos para adquirir el conocimiento necesario de gustos y preferencias de los consumidores, su cultura, sistemas de distribución, y establecer las relaciones y asociaciones adecuadas. El desarrollo futuro de la PYME necesariamente pasa por persistir en el análisis de la acción exportadora.

## **II PARTE**

### **2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME**

La PYME compete en un entorno complejo y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que ha de utilizar para alcanzarlos.

Se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información.

Tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, lo que exige desarrollar nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que la PYME:

- Desarrolle relaciones que retenga la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- Movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en

sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y

- Aplique la tecnología de la información, bases de datos y sistemas de información de acuerdo a su propia realidad y recursos, deberá ser un requisito del sistema de control estratégico y de gestión en la PYME.

El cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financiero. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectiva equilibradas: las finanzas, los clientes, los proceso internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para crecimiento futuro.

Se definirán como áreas críticas a un grupo natural de actividades, que pueden ser identificados funcionalmente a través de todos los procesos que se ejecutan en una PYME tal actividad reviste el carácter de esencial para el éxito de la empresa en su conjunto, o para la unidad específica de que se trate.

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar.

## **2.2 NECESIDADES DE CONTROL ESTRATÉGICO Y DE GESTIÓN EN LA PYME**

Control Estratégico de Gestión en la PYME es el proceso mediante el cual los empresarios se aseguran la obtención de los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Es un instrumento básico para la conducción de la misma y su objetivo es proveer de un sistema de información integrado para minimizar la incertidumbre. Tiene por lo tanto, una orientación futurista que utilizando estructura de la organización se integra a ella para evaluar los objetivos de la empresa, sus funciones, los individuos y grupos que la integran, sus recursos materiales y de capital.

Es preciso que los mecanismos de control se integren al control estratégico de la estructura organizacional el factor humano y los factores culturales de la organización, lo que produce beneficios importantes al aplicarlo a nivel de las PYMES que operan en la evaluación de su desempeño y la eficiencia con que utilizan sus recursos, en la coordinación de sus diferentes actuaciones.

Un sistema de Control Integrado de Gestión deberá por lo tanto proporcionar una visión integradora de la empresa y cada uno de los factores tendrá que estar en equilibrio y en concordancia su importancia dentro del proceso.

- La estructura y contenido de los sistemas de información, que brindan el soporte a la dirección, permiten el procesamiento de las transacciones y facilitan el análisis permiten la gestión del negocio y la toma de decisiones.
- La estructura de salarios, compensación e incentivos, que motivan a las personas a obtener los objetivos fijados por el empresario.
- Las políticas y procedimientos de trabajo, que permiten aumentar la productividad y reducir los costos de operación.
- La estructura organizativa, que debe responder y adaptarse a las estrategias definidas por la dirección.
- La cultura de la empresa, es decir, aquellos valores e ideas comunes que, sin estar formalmente establecidos, guían el comportamiento de todos los miembros de la organización.
- El estilo de la dirección, que establece pautas de conducta dentro de la organización.

Por otro lado, la estructura de producción y la logística también deben ser objeto de revisión para asegurar la calidad de los productos y la rentabilidad de las operaciones, mejorar la calidad de los procesos, una adecuada planificación de la producción y la adopción de contratos a largo plazo con proveedores; reducción de inventarios; mayor rapidez y flexibilidad en la producción, mediante la simplificación, automatización y racionalización de los procesos productivos.

Será necesario, además efectuar una amplia reforma de las técnicas de gestión, que incluya:

- El análisis de la estructura financiera de la empresa, con el fin de minimizar las inversiones en activos circulantes (niveles de existencias, saldo de clientes, ciclo de caja, etc.) y rentabilizar los activos improductivos u ociosos.
- El diseño de una estructura de gastos generales que permita una relación más estrecha entre el costos y beneficios.
- La evaluación de la función marketing, diagnosticar la eficacia de los programas

comerciales en uso, diseñar planes estratégicos en materias de productos, precios, promoción, canales de distribución acorde al plan de negocios global de la empresa.

Otra acción básica es la orientación de toda la empresa hacia el cliente y la calidad, producción, finanzas, compras, etc., que deben responder sincronizadamente como una unidad. Detectar qué necesita el cliente y, en función de ello, diseñar que actividades debe desarrollar la empresa. Satisfacer las necesidades de los mercados requiere un compromiso a largo plazo establecer una relación de confianza mutua entre clientes, proveedores, empleados y dirección, que persista en el tiempo.

Si desarrollamos nuestra actividad con calidad, contaremos con una ventaja estratégica ante una competencia cada vez mayor, para ocupar los nichos de mercado adecuados, ya que el cliente percibirá el valor de lo realizado. Ésta es la única fórmula que permite el éxito a medio y largo plazo.

### **2.3 DÉFICIT DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA TRADICIONAL**

Los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas en la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros que permanece anclado en un modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por las empresas, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.

El Modelo tradicional de contabilidad financiera no incorpora la valorización de los activos intangibles, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentarán estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realista, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos

y capacidades críticas para alcanzar el entorno competitivo de hoy y del mañana que la PYME requiere.

## 2.4 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

La información nos dice no solo donde se encuentra y actúa el negocio. Informa y dirige las “tácticas”. Para la “estrategia” necesitamos información organizada acerca del ambiente. Los mercados, clientes y no-clientes; de la economía mundial cambiante. Tiene que estar organizada de manera que cuestione y desafíe la estrategia de la empresa. No basta entregar datos, tienen que estar integrados con la estrategia, tiene que testear los supuestos de la empresa, y deben cuestionar la actual perspectiva de información armada según necesidades de información y control de la empresa.

Estas necesidades de información no son nuevas, lo que es en gran medida verdad, mucha de las mediciones han sido discutidas por años, pero lo que es nuevo es la habilidad técnica de procesamiento de datos que nos permite hacer en forma barata y rápida lo que hace unos pocos años habían sido laboriosas y caras tareas. Los computadores han hecho posible la contabilidad en tiempo real.

Sin embargo, lo que es importante no son las herramientas. Son los conceptos detrás de ellas. Convierten lo que siempre se consideraron técnicas discretas, a ser usadas aisladamente y para propósitos separados, en un sistema integrado de información. Ese sistema hace, posible el diagnóstico, la estrategia, y las decisiones de negocios. Esta es una visión nueva y radicalmente diferente del significado y propósito de la información: como una medición sobre la cual basar la acción futura, en vez, de un registro del pasado.

La PYME de hoy está surgiendo ha sido diseñado alrededor de un esqueleto: la información, tanto el nuevo sistema integrado de la empresa como su articulación, que define un negocio como una organización que agrega valor, y crea riqueza y genera empleo. Durante la próxima década, la nueva economía de la información va a precipitar cambios en la estructura de industrias completas y en la forma en que estas competirán y los fundamentos estratégicos de sus negocios.

Y la cadena de valor consistirá en aquellas actividades que desarrolla para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar sus productos, más allá del flujo lineal de actividades físicas. Incluye también toda la información que fluye dentro de la empresa, y entre esta y sus proveedores, distribuidores, identidad de marca, coordinación de procesos, lealtad del cliente y lealtad de empleados.

Al hablar del valor de las relaciones con el cliente, lo que quieren decir en realidad es la información propietaria tienen de sus clientes, y que sus cliente tiene acerca de la empresa y de sus productos. Las marcas no son más que información – real o

imaginaria, intelectual o emocional – que tienen los clientes en sus cabezas acerca del producto. Y las herramientas que usan para construir marcas – la publicidad, promoción y hasta los espacios en las estanterías son ellas mismas información y medios para entregar información.

En cualquier relación comprador–vendedor, la información puede determinar el poder relativo de negociación de los participantes y los mecanismos para entregarla estabilizan de muchas maneras la estructura de la empresa y de la industria, y son la razón fundamental de la ventaja competitiva.

## **2.5 USO DE INTERNET Y LAS REDES DE INFORMACIÓN EN LA PYME**

La rápida emergencia de estándares universales de comunicación, que permite a todo el mundo comunicarse con todo el mundo a costo cero, en un mar de cambios. Son tanto los acuerdos sobre modelos como la tecnología misma los que están haciendo posible estos cambios. Es fácil perderse en la jerga técnica, pero el principio importante aquí es que los mismos modelos técnicos subyacen en todas las así llamadas Redes: Internet (entredes) que conecta a todo el mundo, extranet (extraredes), que conecta empresas; e intranet (intraredes), que conecta a individuos dentro de la empresa.

Estos modelos abiertos emergentes, y la explosión del número de personas y de organizaciones conectados por redes, están liberando información de los canales que se requerían para intercambiarla, haciendo esos canales innecesarios y no–económicos u obsoletos. Están mejorando exponencialmente y con el tiempo, las organizaciones y los individuos van a estar en condiciones de extenderse por muchas órdenes de magnitud, a menudo con un sacrificio en riqueza insignificante.

El reemplazo de caros sistemas de patentes y derechos, por sistema extraredes baratos va a ser para las empresas más fácil y más económico, licitar por contratos de abastecimiento, incorporarse a una fábrica virtual, o formar una competidora de abastecimiento.

Por su parte el apareamiento de modelos abiertos y universales para intercambiar información por medio de intraredes, promueve los equipos cross–funcionales.

Los cambios en la economía de la información amenazan con socavar las cadenas establecidas de valor en muchos sectores de la economía, exigiendo que toda empresa repense su estrategia fundamentalmente.

La amplia y completa posibilidad de selección para los clientes potenciales va crear la necesidad de terceras partes que jueguen el rol de pilotos o de agentes facilitadores. Por ejemplo, algunas empresas tendrán el incentivo de crear o hacer disponible bases de datos de tasas de interés, clasificaciones de riesgo, e historias de servicios. Otras van a

crear softwares calculadores de seguros o agentes-inteligentes que puedan buscar y evaluar productos. Todavía otras empresas van a autenticar la identidad de contrapartes o servir de garantizadores de performance.

En este nuevo mundo, la distribución va a ser hecha por empresas que operen telefónicamente, los estados va a ser hechos por software de administración financiera, la facilitación por diferentes tipos de software de agentes, y la creación por cualquier número de especialistas en productos. La cadena integrada de valor de la banca al por menor va a ser descompuesta, la transferencia electrónica de fondos, el aseo de internet en la declaraciones fiscales, etc.

La desconstrucción de la cadena de valor integrada verticalmente es más que transformar la estructura del negocio o de una industria - altera la fuente de la ventaja competitiva. Por consiguiente, la nueva economía de la información no sólo presenta amenazas a los negocios establecidos, sino que representa un nuevo conjunto de oportunidades. Cada industria va a cambiar de acuerdo a su propia dinámica, y esos cambios se van a producir a diferentes velocidades y con intensidades diversas. No se puede hacer un solo conjunto de predicciones globales, pero pueden establecerse algunas implicaciones estratégicas fundamentales de los cambios en la economía de la información:

### **¿QUÉ LE VA A PASAR A SU NEGOCIO?**

Eventualmente, todos los negocios van a ser afectados por la economía cambiante de la información, pero no todos al mismo tiempo, ni de la misma manera. Las respuestas a las siguientes preguntas son un primer paso para determinar cómo los negocios podrían ser reestructurados:

1. ¿Cómo y donde la información es una componente del valor en este negocio?
2. En este negocio, ¿dónde se están produciendo actualmente trade-offs entre riqueza y alcance?
3. ¿En qué situaciones se van a eliminar estos trade-offs?
4. ¿Qué actividades críticas - especialmente actividades de información - pueden individualizarse como negocios separados?
5. ¿Podría el negocio físico subyacente ser manejado más eficientemente si se separaran las funciones de información?
6. ¿Qué nuevas actividades se requerirían, especialmente roles de agentes-facilitadores?
7. ¿Cómo se distribuiría el riesgo y la recompensa en los negocios que lo sucedan?
8. ¿Cómo la pérdida de control sobre las actividades claves afecta la rentabilidad del actual modelo de negocios?
9. ¿Qué activos estratégicos actuales podrían transformarse en compromisos?
10. ¿Qué nuevas capacidades se necesitan para dominar los nuevos negocios que emerjan?

Las cadenas existentes de valor se van a fragmentar en múltiples negocios, cada uno de los cuales tendrá sus propias fuentes de ventajas competitivas. Cuando las funciones individuales, que tienen diferentes economías de escala o diferentes alcances, son puestas juntas, el resultado es un compromiso de cada una – una promediación de los efectos. Sin embargo, cuando se liberan las ataduras de la funciones para formarse como negocios separados, cada uno puede explotar a su máximo sus propias fuentes de ventajas competitivas.

Puede que sea fácil captar este punto intelectualmente, pero es más difícil a los administradores actuar en sus implicaciones. En muchos negocios, los activos en discusión están integrados a la capacidad central de una empresa. No es psicológicamente fácil de privarse de activos que son tan centrales a la identidad de una compañía. No es estratégicamente fácil achicar activos que tienen altos costos fijos cuando tantos clientes todavía prefieren en actual modelo de negocio. No es financieramente fácil canibalizar las actuales utilidades. Y, ciertamente, no es fácil comprimir las utilidades de los distribuidores con los que uno se encuentra ligado por relaciones de mucho tiempo o por derechos de franquicias.

Los que recién llegan no sufren de ninguno de estas inhibiciones. No están constreñidos por las tradiciones administrativas, por las estructuras organizacionales, las relaciones con clientes, o por activos fijos.

La PYME tiene que reconstruir mentalmente su propio negocio. Si no lo hace, algún otro lo va a hacer.

## **PARTE III**

### **3.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL BALANCED SCORECARD**

Como hemos analizado el cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, la PYME puede medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que debe potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, lo que permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos.

Este proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- cuantificar los resultados a largo plazo
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica, proceso innovador que proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel superior. Hoy en día, la PYME no dispone de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y vigilar la puesta en práctica y, hacer los cambios requeridos.

Las revisiones de gestión mensuales y trimestrales, si las hay siguen examinando los resultados financieros pasados. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro.

La PYME de la era de la información tendrá éxito si invierte en sus activos intelectuales y gestiona, la innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados capacitados, con una tecnología de la información y procedimientos organizativos adaptados.

Si las Pymes invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito no puede ser o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial que mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, introduce los inductores de la actuación financiera futura, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivados de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las PYMES innovadoras utilizaran este modelo como el marco y estructural central y organizativa para sus procesos, objetivos: seguir claros, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo su verdadero poder aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistemas de gestión.. A medida que las PYMES trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales con la estrategia,
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a lo largo plazo y los presupuestos anuales,
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Este modelo provee entonces, un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los cuales alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, el que se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

### **3.2 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

**El cuadro de Mando Integral, considera:**

#### **La perspectiva financiera**

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la rentabilidad, medida, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

#### **La perspectiva del cliente**

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada, incluyen la satisfacción, la retención la incorporación de nuevos clientes su rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Esta perspectiva debe incluir indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, que sus factores críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. La perspectiva del cliente permite a la PYME articular su estrategia de clientes basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

### **La perspectiva del proceso interno**

En la perspectiva del proceso interno se identifican los procesos críticos internos en los que la PYME, debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

La medida de este proceso interno se centrará en aquellos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, lo que permite identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

### **La perspectiva de formación y crecimiento**

Es en esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral en que el cambio cultural en la formación y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Con la intensa competencia global que exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

Fuentes principales de crecimiento son: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, en que es necesario invertir en recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos. Las medidas basadas en los empleados incluyen indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados– junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a

empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos.

### **La gestión del riesgo en la PYME y problemas de gestión**

Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo, en que la debilidad económica y financiera, la carencia de un sistema de dirección general, concentración de las decisiones hacen mucho más vulnerable a la PYME a la incertidumbre del mercado y de la economía.

### **3.4 CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PYME**

El sistema de evaluación y control estratégico propuestos afecta el comportamiento de la gente, tanto al interior como al exterior de la organización, para sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, se han de utilizar sistemas de medición y de control de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades para relacionarse con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Esta nueva visión estratégica de la PYME, exige un cambio cultural profundo en su forma de administrar y de evaluar la gestión.

Las medidas financieras tradicionales son inadecuadas para guiar y evaluar la trayectoria de la PYME a través de los entornos competitivos, faltan indicadores que reflejen la parte del valor que ha sido creado o destruido durante el período contable más reciente. Y no proporcionan una guía para las acciones para crear un valor financiero futuro.

### **BIBLIOGRAFIA**

- Kaplan, Robert y Norton, David  
"Cuadro de Mando Integral"  
(The Balanced Scorecard) Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 1997

- Braidot P. Nestor y Soto, Eduardo  
"Las PYMES Latinoamericanas" Ediciones IFEMA, Buenos Aires, 1999
- Saint - Marie, Georges  
"Dirigir una PYME" Editorial Paidos Buenos Aires, 1997
- América Economía
- Revista Gestión
- Diario Financiero
- Ley de la Renta
- Ley de Impuestos al Valor Agregado
- Código Tributario

## RESUMEN CV

**NORMA M. PERALTA P.**

Profesor Titular, Full time, Universidad de Santiago de Chile

Teléfono: 562-388 9083

Fax: 562- 3889155

Email: [nperalta@pegaso.usach.cl](mailto:nperalta@pegaso.usach.cl)

[nperalta@lauca.usach.cl](mailto:nperalta@lauca.usach.cl)

Casilla: 14532 correo 21 Santiago

### I. TÍTULOS Y GRADOS ACADÉMICOS

- Magister en Ciencias Administrativas
- Contador Auditor
- Contador Público
- Profesor de Estado en Contabilidad y Práctica Comercial

### II. ACTUALMENTE SE DESEMPEÑA COMO:

- Directora del Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa APYME, de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile
- Evaluadora MeceSup
- Profesora de Contabilidad y Auditoría de Marketing, Carrera de Contador Público y Auditor
- Directora Diplomados PYMES
- Miembro Comité Desarrollo Productivo Intendencia Región Metropolitana
- Miembro Comisión Asesora Honorable Consejo Nacional Colegio de Contadores de Chile
- Coordinadora Programa Perfeccionamiento Mece-Media

### III. SE HA DESEMPEÑADO COMO:

- Directora del Departamento de Contabilidad y Auditoría de la USACH.
- Vice-Presidente Comisión Académica Permanente Investigación Contable CAPIC
- Directora Instituto Chileno de Auditores Internos ICAI

### IV. CURSOS QUE IMPARTE

- Contabilidad Básica
- Fundamentos de Contabilidad y Control Interno

- Auditoría de Marketing
- Contabilidad para no especialistas

#### **V. INVESTIGACIONES REALIZADAS:**

- La mujer profesional latinoamericana en el mundo de los negocios
- Auditoría Estratégica
- Inversión extranjera en el Cono Sur
- Inversión en Capital Humano como Estrategia de Integración
- Aplicación del Modelo de Contingencias a la Contabilidad Pública de Chile y España
- La Mujer Profesional en el Mercosur
- Perfil Profesional del Contador Auditor
- Certificación Profesional como Diferenciación de Calidad
- La Mujer Empresaria en la Mipyme Chilena

#### **VI. PARTICIPACIÓN ACTIVA EN EVENTOS ACADÉMICOS Y PROFESIONALES**

- Asociación Interamericana de Contabilidad AIC
- Jornada de Ciencias Económicas del Cono Sur
- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración CLADEA
- Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable CAPIC
- Congresos Mundiales de Contabilidad IFAC
- Congresos Nacionales Colegio de Contadores de Chile AG.
- Convenciones Nacionales del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Chile AG.
- Congresos Internacionales del Instituto de Auditores Internos, IIA Usa
- Seminario Internacional Países Latinos Europa-América CILEA

#### **VII. HA SIDO PROFESORA VISITANTE**

- Universidad de La Serena- Chile
- Universidad Católica del Norte- Chile
- Instituto Tecnológico de Monterrey, ITESM, Monterrey, México
- Universidad de Calgary, Calgary, Canadá
- Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México

#### **VIII. HA PARTICIPADO COMO PANELISTA**

- Congresos Nacionales Conferencia Académica Permanente de Investigación Contable CAPIC
- Congresos Nacionales Colegio de Contadores de Chile AG.
- Convenciones Nacionales Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Chile

AG.

- Conferencia Interamericana de Contabilidad AIC
- Seminario Internacional Países Latinos Europa-América CILEA
- Congresos Universidad-Colegios Profesionales

**IX. ORGANIZACIONES A QUE PERTENECE**

- Colegio de Contadores de Chile A.G
- Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Chile AG.
- The Internal Auditors IIA
- Instituto de Auditores Internos de Chile ICAI AG.

**X. DISTINCIONES RECIBIDAS**

- Premio Rotary Club
- Profesional Destacado 1998, Colegio de Contadores de Chile

Santiago, octubre 2000

---

**RESUMEN CV**

**CARMEN AMALIA VARGAS FLORES**

**C.I.: 3.683.427-7**

**Agustina 853 Oficinas 807-809 815**

**Teléfono: 633-3734**

**Fax: 639-9854**

**E-mail: [cavaflo@entelchile.net](mailto:cavaflo@entelchile.net)**

**Títulos:**

1. Profesora de Estado con mención en Contabilidad  
Universidad de Santiago de Chile.
2. Financial Manager  
University of Miami
3. Diplomada en Auditoría en Tecnología de la Información  
Universidad de Santiago de Chile
4. Contadora General

5. MBA Comercialización Internacional  
IDE CESEM, España

6. Magister en Gestión Educacional  
Universidad de Santiago de Chile

**Ejercicio Profesional:**

Asesorías

1. Tributación Fiscal y Laboral
2. Administración Gerencial
3. Administración Financiera
4. Ejecutiva de Empresas

**Labor Docente:**

**Relatora Seminarios Colegio Contadores**

1. Tributarios y Laborales
2. Computación
3. Contabilidad Computacional

**Colegio Filologo L.T.O**

1. Contabilidad Básica
2. Computación

**Publicaciones:**

Obra: Contabilidad Computacional  
Coautora, Editorial Conosur  
Mayo de 1999

**Trabajos de Investigación:**

**Autora de Trabajos de Investigación**

- Contables
- Tributarios
- Computacionales, y
- De formación profesional

## Presentados en Congresos de Contabilidad y Jornada Económica

- Conosur
  - Nacionales, E
  - Interamericanos
1. Presidenta Comisión de Legislación Económica, Tributaria y Laboral  
Comisión asesora del Consejo Nacional del Colegio de Contadores de Chile A.G.
  2. Socia principal estudios Contable y Administrativo.
  3. Socia Principal Colegio Luis Thayer Ojeda