



CILEA
Comité de Integración Latino
Europa - América

XXXVI SEMINARIO INTERNACIONAL DE PAÍSES LATINOS DE EUROPA Y AMÉRICA

**"Las Profesiones Económicas y Contables Latinas
Frente a los desafíos del Siglo XXI"**

Córdoba – Argentina - 11 de Julio de 2018

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CILEA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PyMES

**C.P. Norberto O. Barbieri
Lic. Jaime Íber Alfaro Aliaga**

CONTEXTO

Empresa

avances tecnológicos

la utilización de nuevos medios de comunicación masiva, e-commerce, etc.

Cambios vertiginosos en los mercados

las empresas a enfrentan complejidades crecientes para mantener su sustentabilidad

las organizaciones tienen que ser capaces de diagnosticar su salud en forma global

Herramientas

CILEA

CILEA



Proyecto: gestado en Venecia en 1996 entre AIC y la profesión italiana

Concesión: en Buenos Aires en 1997

Sede Permanente: Roma

Integrantes: Organismos representativos de las profesiones económicas y contables de países latinos oficialmente reconocidos por el Estado y democráticamente elegidas sus autoridades

La MISION del CILEA es favorecer una fluida comunicación entre los países latinos, tendiente a establecer pautas comunes en el proceso de armonización de las profesiones económicas y contables dentro de la globalización de la economía, tratando de conformar y difundir posiciones convergentes

Además, la profesión económica y contable tiene que estructurar su propia identidad centrándose en la **tutela del interés público**, ya sea para satisfacer las expectativas de una colectividad decepcionada a raíz de las varias crisis financieras, ya sea para eleva la imagen de la profesión



APORTE DEL CILEA CON LA GENERACION DE HERRAMIENTAS

LAS BASES HACIA UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES

Plan Estratégico del CILEA

2016-2020

Identifica, entre otros temas estratégicos, el siguiente

FOMENTAR LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, COLABORANDO EN LA GENERACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LA ECONOMÍA DIGITALIZADA

y como uno de los objetivos para llevarlo a cabo

LA ELABORACIÓN DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA PYMES

¿Por que dirigido a PYMES?



El CILEA dedica sus mayores esfuerzos a la problemática de estas empresas y a los Estudios medianos y pequeños de profesionales en ciencias económicas y contables que le prestan servicios

¿Por que dirigido a PYMES?



Importancia

Alrededor del 90% de las empresas mundiales son PYMES

Son la principal fuente de empleo y generación de riqueza en los países de raíces latinas (CILEA)

Modifican el entorno en que se localizan e interactúan permanentemente con sus grupos de interés

Forman parte de la cadena de valor de otras organizaciones

Necesitan fidelizar clientes, mantener el prestigio de la empresa y/o de su marca

¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?



Herramienta
de
planificación
estratégica y
gestión
empresarial

permite
traducir la
estrategia en
objetivos
relacionados
entre sí

proporciona
información
periódica
sobre el nivel
de
cumplimiento
de dichos
objetivos

mediante
indicadores
financieros y
no financieros

Cuadro de Mando Integral



Conserva **la medición financiera** como un **resumen crítico** de la actuación Gerencial

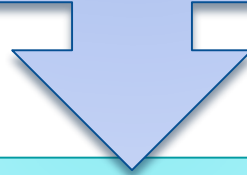
Realza un conjunto de mediciones más generales e integrales que vinculan al **cliente actual**, los **procesos internos**, los **empleados** y la **actuación de los sistemas** con el éxito financiero a largo plazo

En conclusión se lo implementa como una herramienta de Gestión de modo de planificar y desarrollar la estrategia y las medidas que conduzcan al logro de la misión

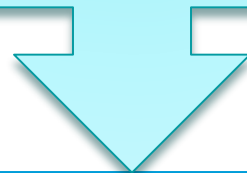
PYMES y Cuadro de Mando Integral



Las grandes empresas están en condiciones de disponer de recursos para su utilización

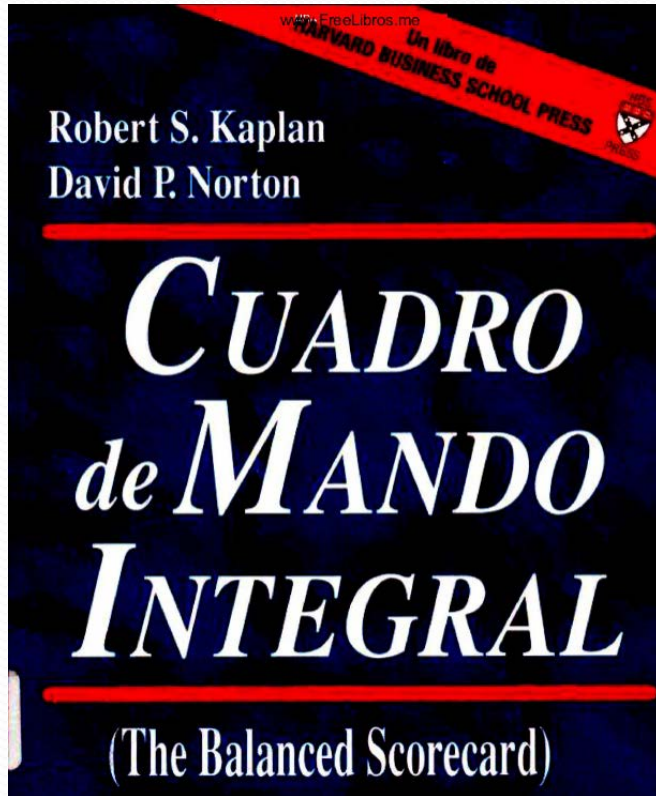


Las PyMEs enfrentan dificultades para utilizar esta herramienta conforme las fases de desarrollo en que se encuentren



El CILEA contribuye con una alternativa específica para este tipo de empresas

ANTECEDENTES



Guía de Buenas Prácticas de Gobernanza Empresarial para las PyMEs









¿A qué tipo de PyME se dirige esta propuesta?

Respuesta

Las múltiples características detalladas en esa Guía son relevantes a los fines de éste trabajo

No obstante es necesario establecer específicamente el **Estado de Desarrollo en el Proceso CMI**

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA EMPRESARIAL PARA LAS PYME

- a) Concentración de la propiedad en un reducido número de personas
- b) Centralización de la propiedad empresarial y las funciones de los órganos de gobierno y administración
- c) Flexibilidad y mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios que una empresa grande 
- d) Formalismo mínimo
- e) Una o más de las siguientes características:
 1. Transacciones sencillas 
 2. Pocas líneas de negocio y escasos productos dentro de las líneas de negocio
 3. Suelen ser gestionadas por sus propietarios y de gestión centralizada
 4. Cuentan con un sistema contable sencillo 
 5. Pocos controles internos
 6. Pocos niveles de dirección con ámbitos de control más amplios
 7. Estructura organizacional simple
 8. Poco personal, gran parte del cual desempeña un amplio espectro de tareas
 9. Capacidad limitada para mantener posiciones de personal de apoyo en áreas tales como legales, recursos humanos, contabilidad y auditoría interna 
 10. Se centran en las necesidades a corto plazo y en su supervivencia 
 11. Tienen dificultad para generar economías de escala
 12. Son menos capaces de preparar y seguir planes de negocios que una empresa grande 
 13. Son menos complejas tecnológicamente
 14. Son dependientes de las relaciones personales
 15. Tienen dificultades para obtener fuentes de financiamiento externas
 16. Aplican generalmente regímenes simplificados de tributación

Cuadro de Mando Integral



¿Que desarrollos
existentes se
consideran?

Respuesta

Encontramos que las definiciones de Cuadro de Mando Integral (CMI), y su explicación teórica, tienen su mejor referencia en la obra de Kaplan y Norton

“El Cuadro de Mando Integral”

Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”

ESTRUCTURA

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS
Y DESTINA-
TARIOS

MARCO
CONCEPTUAL /
DEFINICIONES

Antecedentes
y definición
del CMI

Definición
de PyME

Limitaciones
que se
presentan
con las
PyMEs

EL PROCESO
DEL CMI PASO A
PASO

Diagnóstico de situación – resumen
esquemático

Definición y selección explícita de objetivos
y estrategias para alcanzarlos

Desarrollo detallado de la estrategia a lo
largo de las 4 perspectivas del CMI (mapa
causa – efecto hasta nivel operativo)

Identificación de variables de medición para
cada perspectiva

Desarrollo del instrumento de medición de
las variables

Construcción del mapa de indicadores

Definición de criterios de preeminencia entre
indicadores

Definición de los parámetros de la medición: frecuencia,
unidad, etc.

Semaforización - “zonas de normalidad” de los resultados

Identificación de los datos básicos a ser agregados para cada
indicador

Prueba de solidez operativa de datos (presente, pasada y futura) y
procesos de su generación, actualización y archivo.

Evaluación del impacto en las operaciones cotidianas del modelo CMI y
sus actividades

Prueba operativa y validación de hipótesis: ¿las variables elegidas
reflejan lo que se espera que reflejen? ¿los instrumentos de medición
responden en calidad y valores a lo esperado? ¿se valida las relaciones
causa –efecto?

AUTOMATIZA
-CIÓN /
SOFTWARE

INSTRUMENTOS
DE
COMUNICACIÓN
INTERNA

ANEXOS

ANEXO I:
CHECKLIST –
CUESTIONARIO DE
AUTO
EVALUACIÓN

ANEXO II: GUIA DE
APLICACIÓN

ANEXO III:
PRESUPUESTO,
CRONOGRAMA Y
PLAN DE
IMPLEMENTACIÓN

OBJETIVOS Y DESTINATARIOS

PARA EMPRESARIO PYME

Lograr ser una **GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN** sobre su capacidad de implementar un CMI

Lograr ser una **GUÍA DE PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN** del CMI

Lograr ser una **GUÍA DE CONTRATACIÓN** de servicios de consultoría

PARA PROFESIONALES Y CONSULTORES

Desarrollar un **ESTÁNDAR DE CONTRATACIÓN** con el empresario Pyme que permita delimitar la propuesta de valor del profesional hacia el empresario

Desarrollar un **ESTÁNDAR DE EVALUACIÓN** del trabajo a realizar

PARA AMBOS

Desarrollar un **DOCUMENTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE AVANCE** en términos objetivos

Cuadro de Mando Integral

Limitaciones que se presentan con las PyMEs



La calidad de los datos, archivos e información (interna y externa)

No obstante pueden ser obtenidos y almacenados a futuro, se requiere de parámetros históricos para entender la evolución de la organización y sus operaciones en el pasado

Causales: inexistencia de algunos registros, registros manuales, registros digitales sin campos clave o con criterios heterogéneos o inadecuados de codificación, series de datos incompletas, procesos no confiables de altas - bajas – modificaciones, etc..

La relación entre la información contable, operativa, transaccional y la información estratégica demandada por el CMI, es también un tema de mucha importancia, a la hora de pensar en una PyME que sepa contar y requerir, datos de su entorno.

Deficientes – o inexistentes- definiciones de objetivos y estrategias

Falta de costumbre en la formalización. No hallar objetivos -y estrategias asociadas- definidas, explicitadas y comunicadas. La presencia de agendas paralelas no explicitadas que pueden condicionar la planificación e implementación de la estrategia.

Secuencias incompletas de relaciones causa-efecto en las distintas dimensiones del CMI, que dejan estrategias sueltas o actividades sin estrategia, que atentan contra la correcta utilización de la herramienta.

Cuadro de Mando Integral

Limitaciones que se presentan con las PyMEs

La construcción e interpretación de indicadores

La construcción de indicadores requiere claridad en lo que se quiere medir; la diferenciación entre inductores y efectos; la adecuada parametrización de las “zonas límite” que definen cuándo un indicador es bueno, malo o regular; la relación de preeminencia entre indicadores, las decisiones de los parámetros de normalidad, del rango de comparación histórico en las series, son algunos de los problemas comunes a la hora de implementar el CMI, y que pueden perjudicar un diseño bueno.

Los efectos de la implementación en RRHH

El efecto natural de la gestión de personas con indicadores: efectos previsibles, opciones por defecto, sistemas a prueba de personas

Los efectos en las PyMEs que son empresas familiares con los problemas de Gobernanza Empresarial que inciden con los temas anteriores

Las segundas generaciones, esposos, primos y problemas tradicionales de empresas familiares (sucesión, liderazgos, etc) que complejizan la definición, implementación y evaluación de las estrategias, y de los instrumentos (como el CMI) que se emplean para implementarlas

Cuadro de Mando Integral

Limitaciones que se presentan con las PyMEs



La no adaptación del instrumento a la naturaleza de la institución

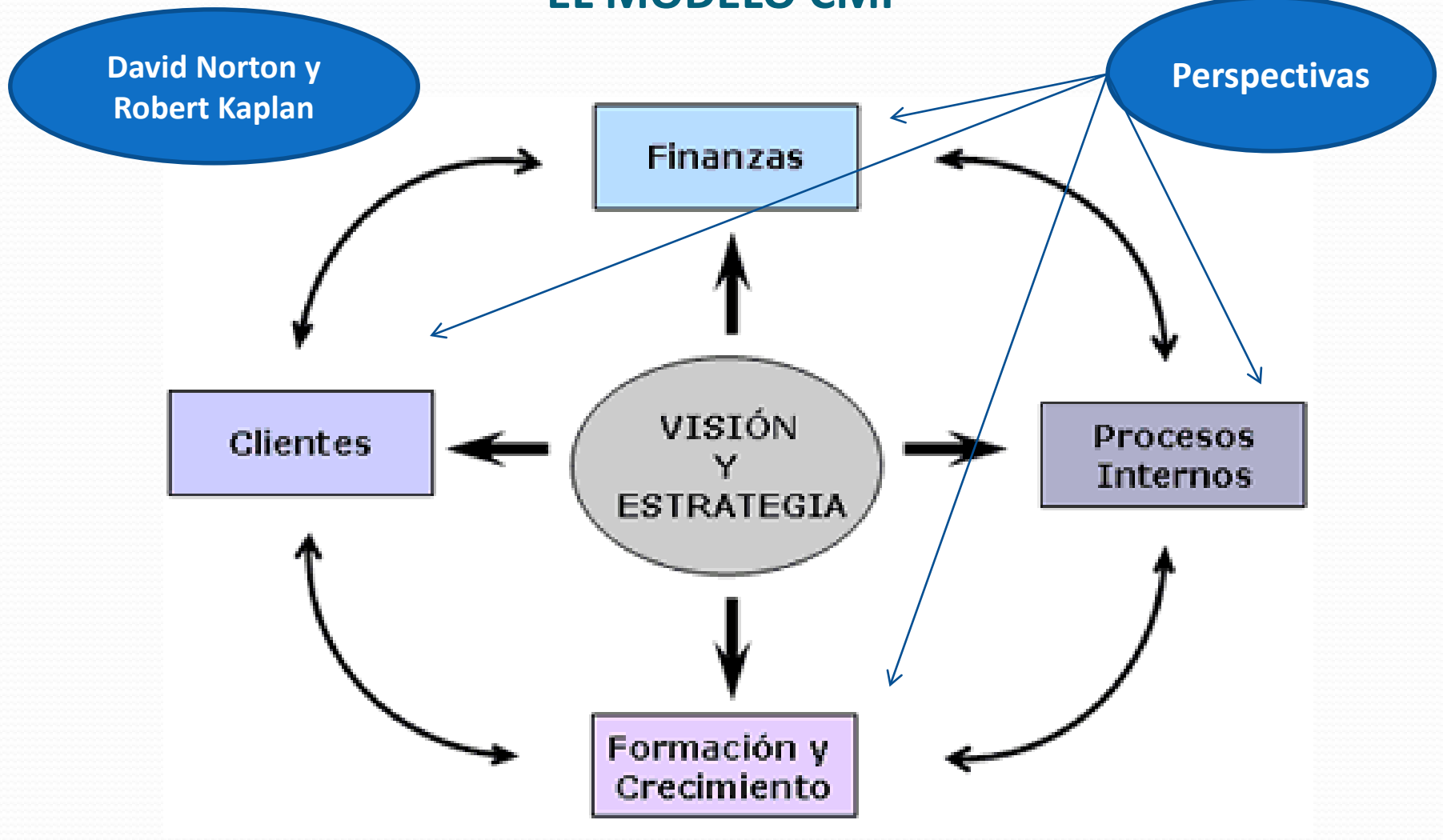
La burocratización, el peso relativo de indicadores financieros (por la ajustada realidad de las PyMEs en esa dimensión), el desconocimiento de la realidad tecnológica y de las posibilidades de conectividad, etc.

La confusión de creer que el “Cuadro de Mando” es un software

La faz visible de indicadores y gráficos, han llevado a relacionar estos reportes con que el CMI se “trata de un software”, que puede ser comprado e instalado.

Sin el respaldo en procesos internos y decisiones de alto nivel, el CMI no alcanza a desarrollar su potencial

EL MODELO CMI



EL PROCESO DEL CMI PASO A PASO

Diagnóstico de situación – resumen esquemático

Definición y selección explícita de objetivos y estrategias para alcanzarlos

Desarrollo detallado de la estrategia a lo largo de las 4 perspectivas del CMI (mapa causa – efecto hasta nivel operativo)

Identificación de variables de medición para cada perspectiva

Desarrollo del instrumento de medición de las variables

Construcción del mapa de indicadores

Definición de criterios de preeminencia entre indicadores

Definición de los parámetros de la medición: frecuencia, unidad, etc.

Semaforización - “zonas de normalidad” de los resultados

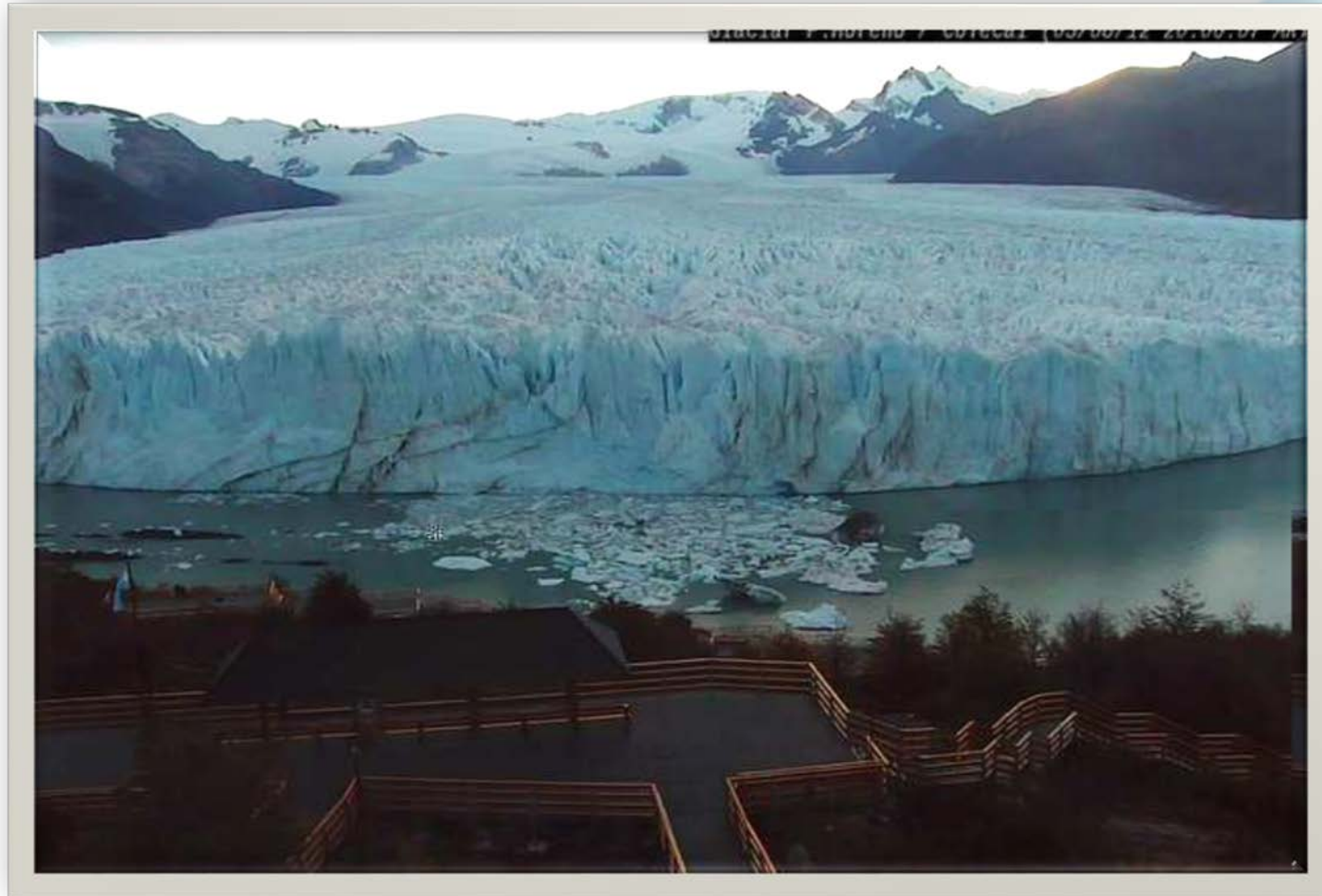
Identificación de los datos básicos a ser agregados para cada indicador

Prueba de solidez operativa de datos (presente, pasada y futura) y procesos de su generación, actualización y archivo.

Evaluación del impacto en las operaciones cotidianas del modelo CMI y sus actividades

Prueba operativa y validación de hipótesis: ¿las variables elegidas reflejan lo que se espera que reflejen? ¿los instrumentos de medición responden en calidad y valores a lo esperado? ¿se valida las relaciones causa –efecto?

Muchas Gracias
por vuestra atención!!



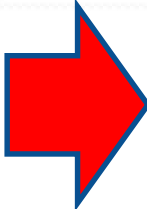
Los temas estratégicos identificados son los siguientes:

TEMA 1.- CONSTITUIR UN ÁMBITO DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS DE NUESTRAS PROFESIONES, PROPICIANDO LA COLABORACIÓN EN LA ADOPCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS VINCULADAS A LAS MISMAS.

TEMA 2.- SER RECONOCIDOS COMO LA VOZ DE LA PROFESIÓN DE LOS PAÍSES LATINOS DE EUROPA Y AMÉRICA EN TEMAS DE CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA, EN LOS CASOS EN QUE SEA NECESARIA LA EXPRESIÓN CONJUNTA.

TEMA 3.- ABORDAR LOS DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN EN MATERIA NORMATIVA PARA EL SECTOR PÚBLICO Y EL SECTOR PRIVADO Y SU INFLUENCIA EN LOS NEGOCIOS, CONSTITUYENDO LA PROBLEMÁTICA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS FIRMAS Y DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EL CENTRO DE ATENCIÓN.

TEMA 4.- FOMENTAR LA INCORPORACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LA GESTIÓN DE LOS ENTES Y COLABORAR EN LA GENERACIÓN DE HERRAMIENTAS QUE FACILITEN SU IMPLEMENTACIÓN.



TEMA 5.- FOMENTAR LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, COLABORANDO EN LA GENERACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN Y LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN EN LA ECONOMÍA DIGITALIZADA.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

5.1. Gestión empresarial

5.1.1. Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral para PYMES

5.2. Problemática fiscal en los negocios por internet

5.2.1. Contribución en la reflexión sobre los problemas de tributación provocados por la definición de establecimiento físico en un país

