



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA



Escuela de Graduados  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Córdoba

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS

ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

PROYECTO DE TRABAJO FINAL

**CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS**

Autora: Cra. Ana Sabrina Cacciaguerra Gómez.

Tutor: Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez



CONTABILIDAD GERENCIAL Y LA VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS por Ana Sabrina Cacciaguerra Gómez se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor Dr. Juan Lucas Dapena Fernandez, quien con mucha predisposición me ayudó al desarrollo del presente trabajo con su aporte de conocimiento y experiencia.

A todo el equipo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad Nacional de Ciencias Económicas por otorgarme la posibilidad de continuar capacitándome.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, especialmente a mis padres Ricardo Cacciaguerra y María del Carmen Gómez, quienes siempre han estado a mi lado, apoyándome en cada camino que elija. Siempre han sido mi modelo a seguir de esfuerzo, tesón y dedicación.

A mi mejor amiga y compañera de la facultad de grado y postgrado Cintia Carranza, quien siempre ha estado siempre para apoyarme, acompañarme y alentarme a seguir y salir adelante, mi gran estandarte.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar la importancia e incidencia de la contabilidad gerencial como sistema de información estratégica al momento de determinar el valor de una empresa, cómo calcular, incrementar y fomentar la creación de valor en esa empresa; así como la relación entre ambas cuestiones y las tendencias organizacionales en un mundo en constante crecimiento y desarrollo para así, llegado el momento, tomar una óptima decisión.

Palabras claves: Sistema de Información; Contabilidad Gerencial; Información Estratégica; Nuevas tendencias; Toma de decisiones.

## **ABSTRACT**

The present work was carried out with the objective of analyzing the importance and incidence of managerial accounting as a strategic information system when determining the value of a company, how to calculate, increase and promote the creation of value in that company; as well as the relationship between both issues and organizational trends in a world in constant growth and development so that, when the time comes, make an optimal decision.

Keywords: Information System; Management accounting; Strategic Information; New tendencies; Decision making.

## **INDICE**

INTRODUCCION.....	6
METODOLOGIA.....	9
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	10
1. Estudio exploratorio sobre la definición de contabilidad gerencial, su importancia e implicancias.....	10
2. Estudio exploratorio sobre la definición del valor de la empresa.....	21
3. Estudio exploratorio sobre aplicaciones prácticas del valor de la empresa.....	26
4. Estudio exploratorio, Análisis y exposición de las nuevas tendencias en herramientas para incrementar el valor de la empresa.....	40
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFIA.....	48

## **I. INTRODUCCIÓN**

En el presente trabajo se expone la importancia e incidencia de la contabilidad gerencial al momento de determinar el valor de una empresa y cómo calcular, incrementar y fomentar la creación de valor en esa empresa; así como la relación entre ambas cuestiones y las tendencias organizacionales en un mundo en constante crecimiento y desarrollo.

Este trabajo se llevó a cabo utilizando el diseño de investigación descriptiva, método que, mediante la recolección de información, ayudó a describir y establecer relaciones que para así comprender y analizar a la contabilidad gerencial y su incidencia en la valuación de empresas.

Con el objetivo de analizar la importancia de la Contabilidad Gerencial como Sistema de Información Estratégica para la toma de decisiones, aumentando las posibilidades de éxito de los objetivos de largo plazo. Destacando el rol del profesional en Ciencias Económicas en el diseño de dicho sistema, que agregue valor a la empresa, generando una importante ventaja competitiva que le permita el crecimiento sostenido a largo plazo.

La intención del presente trabajo es mostrar a la Contabilidad Gerencial como el sistema proveedor de la información de gestión estratégica para la toma de decisiones en la empresa.

El modo en que se usa la información generada por el sistema contable impacta de modo diferente en el desempeño organizacional, especialmente en ámbitos turbulentos como Latinoamérica (Porporato, 2015). Las circunstancias que caracterizan el actual ambiente de negocios, que pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, junto al pleno desarrollo de la denominada sociedad de la información, han obligado a las empresas a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas formas de competir.

El uso que se hace de la información generada por el sistema contable impacta de modo diferente en el desempeño de las organizaciones, especialmente si se encuentran en ámbitos o situaciones turbulentas e inestables. El mayor argumento esgrimido es que la contabilidad de gestión ayuda a reducir la incertidumbre, pero aplicada a entornos estables (Porporato, 2015).

La contabilidad financiera evolucionó desde la perspectiva del usuario (principalmente accionistas) hacia el enfoque del preparador (principalmente gerentes), cubriendo los dos roles a veces opuestos de la contabilidad financiera, que es usada como un instrumento para la toma de decisiones de inversión y como un mecanismo de contratación. En realidad, todo el pensamiento contable se puede estructurar por medio de díadas conflictivas que normalmente contraponen el uso de la información para la toma de decisiones y para el control. En todas las organizaciones, la contabilidad es usada tanto para evaluar el pasado como para tomar decisiones que afectarán el futuro. (Demski et al., 2002, citado en Porporato, 2015).

El análisis de la información contable deberá permitir evaluar el grado en que el sistema de información financiera de una empresa captura su realidad económica y, por tanto, permite identificar la calidad de la información, las posibles señales de riesgo y las distintas posibilidades de crecimiento (Palepu y otros, 2002). El análisis de información contable es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa. El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía (Rueda Delgado y Arias Bello, 2009).

La valoración empresarial, en la actualidad, constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de desarrollo de las empresas. Es tarea de todo administrador financiero responder a los requerimientos de la valoración empresarial, ya que ésta puede servir como referencia para una negociación y estará situada entre los valores subjetivos y objetivos del comprador y el vendedor. Surge la interrogante acerca de ¿Cuál es el motivo para valorar una empresa? Múltiples respuestas pueden surgir, y éstas dependerán de los requerimientos de los interesados.

Se entiende por valoración de la empresa el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro.

Pero por más que sea importante, el problema de la determinación del valor de una empresa en funcionamiento es siempre una cuestión muy delicada fijar su precio de salida en los casos de



enajenación o venta, o bien para poder dar respuesta a los distintos conflictos o contenciosos que se presentan.

Los valores corporativos definen en muchos sentidos la naturaleza de las empresas, sus actuaciones y prioridades y la manera en que entienden la actividad comercial. Es decir, son una parte esencial de su identidad. Cada empresa tiene sus propios valores corporativos. Algunos de ellos son resultado del deseo y la voluntad de quienes están al frente de su gerencia. Otros, por el contrario, nacen de las necesidades y compromisos que los negocios adquieren con su entorno, siendo determinante la relación con los clientes.

No obstante, es necesario aclarar que existe una gran diferencia entre el valor y el precio de las acciones de una empresa: mientras el valor es un proceso técnico, que reúne aspectos objetivos y subjetivos, con metodologías que incorporan factores financieros y administrativos; en cambio, el precio es un hecho definido, que se da al momento de una negociación. Al decir que la valoración es un proceso, se puede determinar que no existe una única forma de valorar la empresa. (Montero Tamayo, 2011).

Los aspectos que se deben considerar a la hora de valorar una empresa son múltiples, ya que el valor varía de acuerdo a las percepciones o las razones de los interesados, la información, el sector, el contexto y el método empleado, entre otros para así exponer la importancia e incidencia de la contabilidad gerencial al momento de determinar el valor de una empresa teniendo en cuenta los nuevos paradigmas y nuevas tendencias de la actualidad para así, llegado el momento, tomar una óptima decisión.

## II. METODOLOGÍA

Este trabajo se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes ejes temáticos y autores:

1. Estudio exploratorio sobre la definición de contabilidad gerencial, su importancia e implicancias:
  - \*Biondi, M. (2013)
  - \*Chacón, G. (2007)
  - \*Dapena fernandez, J. L., Jaimez, L. (2020)
  - \*O'Brien, James & Marakas, George (2006).
  - \*Palepu, Krishna G.; Healy, Paul M. & Bernard, Victor L. (2002)
  - \*Porporato, M., Garcia, N. (2011)
  - \*Rueda Delgado, G., Arias Bello, M. (2009).
  
2. Estudio exploratorio sobre la definición del valor de la empresa:
  - \*Bonmatí Martínez, J. (2011)
  - \*Montero Tamayo, P. (2011)
  - \*Rueda Delgado, G., Arias Bello, M. (2009).
  
3. Estudio exploratorio sobre aplicaciones prácticas del valor de la empresa:
  - \*Adam Siade, J. A. (2005)
  - \*Álvarez García, R. y Otros (2006)
  - \*Dumrauf, G. L. (2010).
  - \*Espinosa More, S. (2013)
  - \*Montero Tamayo, P. (2011)
  
4. Estudio exploratorio, Análisis y exposición de las nuevas tendencias en herramientas para incrementar el valor de la empresa:
  - \*Álvarez García, R. y Otros (2006)
  - \*Milanesi, G. S. (2017)
  - \*Montero Tamayo, P. (2011)
  - \*Pérez, A. (2021)
  - \*Rincón M.D.; Romero, M. G. (2002)
  - \*Rueda Delgado, G., Arias Bello, M. (2009).
  - \*Porporato, M., Garcia, N. (2011)

### **III. RESULTADOS Y DISCUSION**

Utilizando el método de investigación descriptiva, mediante la recolección, organización y exposición de la información recabada, se describirá y establecerán relaciones para así comprender y analizar a la contabilidad gerencial y su incidencia en la valuación de empresas.

#### **1. Estudio exploratorio sobre la definición de contabilidad gerencial, su importancia e implicancias.**

A partir de la Revolución Industrial, la determinación de los costos se convirtió en una fuente de información y trabajo profesional. Asimismo, las producciones en serie obligaron a controlar los costos de producción para que el precio permitiera la venta del producto y generara el margen de utilidad esperado. Por esta razón, la Contabilidad de Costo surgió y se expandió para atender a las nuevas necesidades de información planteadas por las empresas industriales emergidas de la Revolución Industrial, que la contabilidad general por sí sola no podía satisfacer (Chacón, 2007). En principio la Contabilidad de Costos se exhibe como un complemento de la contabilidad general, que pretendía suministrar información periódica a la administración de las empresas industriales para la determinación de las cifras de costos unitarios que les permitieran formular los estados financieros sin tener que recurrir a la práctica de tomar inventarios físicos y valorarlos a costos apreciativos. Indudablemente, tras la Primera Guerra Mundial, los directivos poco a poco definieron el objetivo principal de la Contabilidad de Costos en términos de la valoración del costo de producir y vender los artículos fabricados, inventarios de materiales, productos en proceso y productos terminados para la correcta preparación de los informes financieros, y no para respaldar las decisiones directivas o de control (Chacón, 2007). Luego, en la década de los años 1960, cobró fuerza la denominación de “Contabilidad Gerencial” para la parte de la teoría contable que produjera información para uso interno de las empresas. También se la denominó “Contabilidad para la toma de decisiones”, y su contenido pretendía vincular a la contabilidad con las finanzas, esto es para decidir, los modelos financieros aportaban informaciones cuantitativas útiles para esos propósitos. Entonces, se centra la atención ya no sólo en la determinación de los costos, sino en su gestión para reducirlos y administrarlos. Así, la contabilidad de la década de 1980 se convierte en una Contabilidad de Gestión.

La Contabilidad de Gestión es considerada como un componente importante de la contabilidad y está influenciada por contextos económicos, sociales, culturales, tecnológicos, ambientales,

entre otros y se inserta en un marco temporal que la configura. Estos tiempos y contextos particulares influyen y son influidos por el significado, el sentido y las prácticas contables.

El ambiente en el cual se desenvuelven las empresas hoy en día, genera la obligación de que sus dirigentes deban realizar un aumento en la flexibilidad operativa de dicha empresa. Esto, con la finalidad de que la misma se adapte con una mayor rapidez a todos los cambios que se presentan en la Contabilidad Gerencial con el objetivo de conseguir una mayor eficiencia en sus actividades. Así pues, el Sistema de Información Contable es una herramienta de suma importancia para la gerencia. Permite medir la gestión y orientar las actividades hacia los objetivos propuestos (Chacón, 2007). Aunque la información proporcionada por los Sistemas de Contabilidad es destinada a distintos usuarios, esta debe permitir a todos ellos tomar decisiones. Sin embargo, su finalidad dependerá del análisis que se espera realizar respecto a la contabilidad dividiéndola principalmente en dos categorías: Contabilidad General o Financiera, usualmente insuficiente para la dirección, y Contabilidad Analítica, que facilita la gestión empresarial a través de la determinación analítica del resultado de la empresa. Además, la información entregada por el Sistema Contable Financiero es una fuente importante de información que apoya el Control de Gestión pero que presenta el problema de estar fuertemente sistematizada (estandarizada) en concordancia con las normas y procedimiento establecidos tanto nacional como internacionalmente. Por tal motivo, requiere alto poder inquisitivo respecto al análisis objetivo de la información que proporciona la contabilidad (Rueda y Arias, 2009). Dicho de otro modo, las organizaciones deben contar con un Sistema de Información Contable integral, conformado por una contabilidad financiera y de costos, que alimente a los Sistemas de Control de Gestión. De esta manera, los usuarios puedan beneficiarse de información oportuna, pertinente y comparable permitiéndoles traducir la estrategia planteada para hacer frente al nuevo contexto de los negocios (Chacón, 2007). En virtud de lo anterior es posible pensar que en el contexto actual que enfrentan las empresas, principalmente argentinas, caracterizados por: recesión económica, inflación, fuerte presión tributaria, mercados globalizados, clientes más exigentes, etc., expone a las mismas a riesgos y amenazas antes inexistentes. En este panorama, la información y con ellas los Sistema de información se convierten en uno de los elementos claves para el éxito empresarial.

El sistema de información contable es, sin duda, un apoyo fundamental para la gerencia, en la medición de gestión, por medio del cual la organización hace monitoria, seguimiento y evaluación de los logros frente a los objetivos propuestos. De esta forma se puede plantear que hay tres propósitos fundamentales que los sistemas de información desempeñan en una empresa (O'Brien y Marakas, 2006, p. 8):

- Apoyo a sus procesos y operaciones de negocio.
- Apoyo a sus empleados y directivos en la toma de decisiones.
- Apoyo a sus estrategias para conseguir una ventaja competitiva.

De esta manera, un sistema de información debe adecuarse a las necesidades propias de las organizaciones, para que cada uno de los subsistemas brinde los insumos que, desde lo operacional hasta lo estratégico, alimenten y logren estos propósitos que fortalecerán su estructura interna y le permitirán desarrollarse en un entorno competitivo.

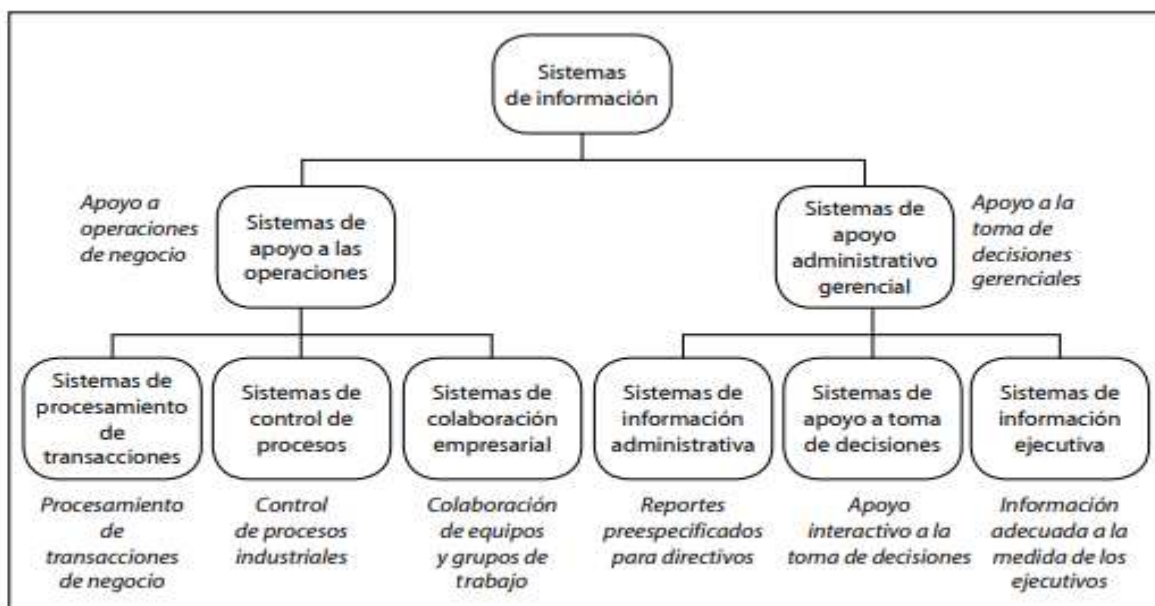


Figura 2. Clasificación operativa y administrativa de los sistemas de información.  
 Fuente: *Sistemas de información gerencial* (2006), James O'Brien y George Marakas.

El análisis de la información contable deberá permitir evaluar el grado en que el sistema de información financiera de una empresa captura su realidad económica y, por tanto, permite

identificar la calidad de la información, las posibles señales de riesgo y las distintas posibilidades de crecimiento (Palepu, Healy & Bernard, 2002).

El análisis de información contable es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa. El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía. Es posible conocer entre otros factores, la satisfacción de las expectativas de rendimiento, las razones de sus resultados, la administración de liquidez y solvencia, la estructura que soporta la operación y la valoración del negocio. Así mismo, por medio del análisis de información financiera y no financiera producto de los sistemas de información contable es posible entender las estrategias de negocios seguidas por la empresa.

La estrategia de cada empresa para competir, que supone efectos sobre la información, es la manera como cada organización decide hacer parte de un mercado. Esa estrategia puede ser explícita o implícita, pero siempre hay una estrategia con distintos énfasis y profundidades. De allí la importancia de que el proceso administrativo se apoye en la planeación estratégica entendida como la labor de la administración que permite la previsión de escenarios futuros y determinación de resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la información interna para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar recursos que permitan la obtención de los propósitos de la organización. Sin duda, la estructura de la información contable y su cultura de uso serán un factor diferenciador, generador de competitividad.

#### A. Acumulación de información y proyección y estimación de resultados:

La planificación periódica de la organización debe ser una constante en el direccionamiento y monitoreo de las actividades. Las decisiones que son producto del estudio de la situación actual de la organización y de lo que se espera avance en el tiempo, se soportan en gran parte de la información contable, desde dos perspectivas: la primera, histórica, dirigida a determinar los resultados de anteriores decisiones, los aciertos y errores, las tendencias, el comportamiento organizacional y el posicionamiento en el mercado, entre otros aspectos. Es posible la abstracción de este análisis siempre y cuando la información contable del pasado sea accesible con la ayuda de mecanismos de acumulación y oportunidad, de tal suerte que la memoria informativa de la organización sea de fácil acceso y comprensión. En esta medida, el análisis de la información contable deberá permitir evaluar el grado en que el sistema de información

financiera de una empresa captura su realidad económica y, por tanto, permite identificar la calidad de la información, las posibles señales de riesgo y las distintas posibilidades de crecimiento (Palepu, Healy & Bernard, 2002). La segunda perspectiva se refiere a la proyección de los datos y de las alternativas de decisión, lo cual es posible con la combinación de la experiencia, soportada en la información pasada y las decisiones actuales, para llegar a una aproximación de los efectos futuros. De esta manera, la información contable debe ser no sólo de fácil consulta sino también de fácil manejo, para la manipulación de datos en la proyección de las nuevas decisiones y, por tanto, la evaluación y aprobación de los direccionamientos que se han de seguir.

#### B. Detección de factores claves de gestión:

El entorno tanto interno como externo de la organización se mantiene en un constante cambio. Cada vez son mayores los riesgos que corre la organización y se agudizan cuando no se hace un adecuado acercamiento y control de éstos. Se requiere la detección de los factores críticos para la organización, desde las perspectivas interna y externa, para trazar un plan de minimización de los riesgos. Sin embargo, la definición de los riesgos característicos a cada organización no es suficiente, dado el continuo cambio que se experimenta y, por tanto, se hace necesario un monitoreo adecuado. Los sistemas de información contable juegan un papel predominante en la administración, control y monitoreo de los riesgos. La información contable se convierte entonces en un mecanismo de apoyo para la identificación, medición y control de los riesgos, por medio del sistema de información, lo cual permite no sólo monitorear la administración del riesgo, sino también la pertinencia de los procesos. La administración de riesgos debe ser concebida desde dos visiones, la incertidumbre de los logros esperados en la organización y el acierto del sistema de información en los datos y la pertinencia de los resultados arrojados en los estados financieros y de gestión; por tanto, el aseguramiento de la información, como acumulación y evaluación basada en la información contable, determinará el grado de correspondencia entre la información y los criterios y acontecimientos de la organización.

#### C. Flexibilidad de la información:

Este aspecto hace referencia específicamente al sistema de información y la generación de reportes financieros. El constante cambio que experimenta la organización conduce a cambios sistemáticos de su estructura y, por tanto, a nuevas necesidades de información. La

acumulación de conocimiento en la empresa producto de su evolución se puede ver favorecida por la interrelación con otros factores o recursos de la empresa, entre los que destacan:

- La existencia de una estructura organizativa flexible que facilite la comunicación total entre sus miembros.
- La existencia de una cultura empresarial de coordinación entre los individuos de la organización.

Por esto, el sistema de información no puede ser inmune a la constante evolución de las organizaciones: debe ser flexible y responder en el tiempo justo a los cambios organizacionales, producto de las adaptaciones e innovaciones, y a los requerimientos de los usuarios internos como externos.

Una breve descripción de la naturaleza de las organizaciones que operan en un mercado como el actual, y las variables que aportan y los factores que debe considerar la información contable sugieren que el problema es más complejo y que en parte deben considerarse entonces algunas condiciones para la construcción de una contabilidad que “agregue” valor a las entidades:

A. Que la contabilidad sea algo más que un requisito de ley y no sólo está ligado lo financiero y lo fiscal:

Históricamente, la contabilidad financiera ha sido utilizada como un requisito legal que hay que cumplir y que normalmente sirve para soportar la presentación de declaraciones de renta (Rueda & Rodríguez, 2008). Es indispensable que las organizaciones empiecen a percibir que lo contable no sólo son requisitos de ley, sino que su contenido les aporta elementos importantes para su fortalecimiento y gestión creciente. Si bien el uso de la información contable está condicionado o limitado al perfil gerencial, es importante que se comprenda que la toma de decisiones implica contar con una serie de datos y de información relevante que la contabilidad financiera, gerencial e incluso de control aporta a las organizaciones.

B. Que lo contable se simplifique y se integre:

La información contable de diversos órdenes no puede ser vista como subsistemas complejos y aislados. Los Planes Únicos de Cuentas han generado que las empresas, sin importar su tamaño lleven el mismo PUC. Varias experiencias mundiales han propuesto exitosamente la adopción de prácticas simplificadas cuando así se requiera y no como ocurre actualmente en el país. Pero a la vez deben procurarse caminos para que la información contable se integre y



contemple algunas prácticas básicas de control (interno y externo) así como de legitimidad y transparencia que le den a la gerencia visiones integrales sobre el negocio para mejorar las herramientas para la toma de decisiones.

C. Que lo contable esté ligado a la dimensión estratégica de la organización, así como la dimensión táctica y operativa:

Desde la Revolución Industrial (segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX), la determinación de los costos se convirtió en una fuente de información y trabajo profesional.

Las producciones en serie obligaron a controlar los costos de producción para que el precio permitiera la venta del producto y generara el margen de utilidad esperado. Sin embargo, los mercados competidos hacen que el precio se determine ya no por la estructura interna de la empresa sino por el mercado mismo. Ello centra la atención ya no sólo en la determinación de los costos, sino en su gestión para reducirlos y administrarlos. Así, la contabilidad de la década de 1980 se convierte en una contabilidad de gestión. Pero las organizaciones no sólo necesitan considerar su propia gestión so pena de asumir una visión de corto plazo. Las estrategias y formas de obtener el resultado en el largo plazo han dado a la contabilidad interna una dimensión cada vez más gerencial y estratégica. Como ocurre en otros casos con la disciplina contable, la anterior evolución brevemente comentada no implica que el estado anterior sea eliminado o deje de ser relevante. Es decir, el hecho de tener visiones estratégicas en la contabilidad interna no significa que los costos ya no existan o sean irrelevantes. Estas visiones estratégicas en la contabilidad interna sí implican que los costos permitan una dimensión técnica de la organización y que otras dimensiones de información –como los indicadores de gestión– sustenten una visión funcional y otras herramientas como los presupuestos y el Balanced Scorecard, BSC, permitan miradas estratégicas a la entidad.

En síntesis, la propuesta en este tema es que las organizaciones conozcan y se apropien de los desarrollos conceptuales y técnicos que la disciplina ha realizado en materia de contabilidad “interna” y no la limiten al cálculo o distribución de los costos.

D. Que lo contable deje de ser visto únicamente como acumulación e incluya la proyección:

La organización no sólo requiere saber y conocer su pasado sino también proyectar su futuro. Para ello, por ejemplo, es preciso incluir algunos criterios de medición, provenientes de las finanzas, que cualifiquen y den otro sentido a la información de los estados financieros. Así, por ejemplo, las empresas nacionales evalúan los resultados de su desempeño financiero, a partir de un resultado que incluye criterios de valoración que no necesariamente corresponden

a su situación financiera. La calidad de las utilidades a distribuir dependerá no sólo de la generación misma de utilidades sino del efecto que esas distribuciones tengan en el futuro en el sobreendeudamiento o solvencia de la empresa. Entonces, la sostenibilidad de los negocios no depende sólo de las utilidades obtenidas o acumuladas, sino de las condiciones que en el futuro se den para su utilización. La proyección contable no sólo en temas estratégicos, sino en asuntos financieros y contables propiamente dichos, es fundamental para operar en ambientes cada vez más complejos y competidos. La organización afina una serie de señales que le permiten reaccionar, oportunamente ante cambios en las condiciones económicas que repercutan en su estructura financiera.

E. Que lo contable considere elementos de valoración adecuados para las decisiones en ambientes racionales, pero también de incertidumbre:

Derivado de las lógicas anteriores y de la necesidad de proyección, la empresa debe contar con información contable para operar en ambientes de incertidumbre e irracionalidad limitada (por ejemplo, con buenos sistemas de costos y de distribución de costos). Aquí, el componente clave de la información es el riesgo, entendido éste como la probabilidad de que el valor esperado de un portafolio o inversión (valor de una empresa) o de un flujo de caja, sea menor que su valor esperado o proyectado. El riesgo se suele asociar con la volatilidad y, a su vez, con la varianza. En la medida en que la información contable permita proyectar los niveles de incertidumbre en diferentes escenarios, se podrán proyectar los planes de contingencia que conduzcan a minimizar resultados adversos y, en consecuencia, a maximizar la competitividad.

F. Que el control deje de ser visto únicamente como la detección del error y la identificación de culpables, para ser visto mejor como oportunidad de reacción y anticipación:

Las prácticas de control contemporáneo permiten que el negocio oriente sus esfuerzos hacia guías estratégicas y pueda ajustar sus esfuerzos conforme se producen cambios en las variables incluidas en la planeación. Así, por ejemplo, el control interno centra su esfuerzo en la identificación, administración y control de riesgos de negocio, es decir, en aquellos asuntos que desvíen a la organización de sus intereses estratégicos. En esa medida, el control se convierte en la parte del proceso administrativo que retroalimenta la gestión de la entidad y potencia sus resultados y su capacidad de legitimidad social y de información transparente a los usuarios que componen la organización entendida como coalición de intereses (Rueda, 2002). También es una manera de anticipar el cambio y potenciar la participación en el mercado, para liderar condiciones privilegiadas frente a la competencia.

## **Falencias de la Contabilidad Gerencial Actual**

Citando a Juan Lucas Dapena, en la actualidad la Contabilidad Gerencial presenta aun fallas que impiden que pueda cumplir efectiva y eficientemente con su rol de proveedora de información útil para la toma de decisiones dentro de la compañía. Entre las causas de estas fallas, pueden citarse las siguientes:

-No se define al usuario de la información: Este primer punto se refiere a la necesidad de determinar quién va a ser el usuario de la información en primer lugar. Si bien parece un requerimiento simple, no tiene lugar en una gran cantidad de casos, con su respectivo impacto en la información proporcionada.

Los usuarios de la información contenida en los informes de la Contabilidad gerencial son los gerentes y administradores de la empresa. Es decir, todos aquellos integrantes de la entidad cuyo trabajo consiste en tomar decisiones dentro de la misma para que se alcancen los objetivos que se han fijado.

-Información eminentemente financiera: La información contable que se presenta a los usuarios está demasiado centrada en indicadores financieros, debido a que ella se desprende mayoritariamente de los estados contables y no es necesario realizar actividades adicionales para obtenerla. Tanto a nivel operativo como a largo plazo es por medio de indicadores financieros que se toman decisiones y se puede realizar una correcta evaluación de la gestión de la entidad. Centrarse exclusivamente en la información de carácter financiero no es suficiente para realizar una correcta gestión de la empresa.

-Brinda la misma información en forma paralela para usuarios internos y externos: Esta falencia implica que la obtención de la información en forma sistemática por parte de la empresa se realiza con el único fin de cumplir con los usuarios externos a la misma, tales como el fisco, los organismos de control que establecen normativas legales en cuanto a sociedades y demás usuarios en general.

-No contempla los activos intangibles: Otra falencia de la Contabilidad gerencial es que no contempla la cuantificación de los activos intangibles de la empresa, los que día a día van tomando relevancia en el éxito o fracaso de una entidad. Por este motivo, es fundamental

realizar un correcto reconocimiento de los mismos, una correcta medición y por último un adecuado seguimiento que permita conocer con qué potencial cuanta la firma en estos activos y cómo manejarlos de manera tal de obtener un mayor provecho. Para saber cuáles son los activos intangibles y cómo manejarlos, el primer paso es tener un sistema de información que los reconozca y allí es donde la contabilidad gerencial falla.

-Brinda información histórica para tomar decisiones futuras: Este es uno de los aspectos o características que más se le ha criticado a la contabilidad general y a la contabilidad gerencial en particular, pero hay que tener en cuenta que, que lo que se puede perfeccionar es la periodicidad con la que ella es brindada a los tomadores de decisiones.

-Las características de la información son determinadas por los contadores: Generalmente el usuario de la información debe adaptarse a los esquemas contables establecidos por estos profesionales en cuanto a las posibilidades de la obtención de la información, en lugar de determinarse en primer lugar qué necesidades de información presentan los tomadores de decisiones y recién a partir de ahí desarrollar los sistemas de información contables y gerenciales.

-Imposibilidad de realizar el seguimiento de la estrategia adoptada por la firma: Las empresas definen estrategias para poder alcanzar los objetivos establecidos al comienzo de un período. Tales estrategias requieren ser monitoreadas, por lo que idealmente la contabilidad debería permitir, mediante la información que provea a los gerentes, un correcto seguimiento de la gestión de la firma. Para ello los sistemas de la información deben adecuarse necesariamente a la estrategia adoptada, de manera tal de permitir determinar en qué grado se está cumpliendo o no con los objetivos planeados por la gerencia.

-No contempla la inclusión de indicadores externos: Si bien se ha definido a la contabilidad gerencial como el sistema de información contable que brinda información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa, no es posible dejar fuera de estos sistemas a la información que, aunque vinculada a la entidad, es externa a la misma.

-No determina relaciones causales entre las distintas actividades o sectores de la empresa: Los sistemas de información gerencial no presentan información referente a las relaciones causales existentes entre las distintas actividades de la empresa. Esto no implica que no se presente

información referente a todos los sectores de la empresa tales como producción, personal, ventas, servicios de postventa, agrupados en un mismo cuerpo de información. Por el contrario, toda información de la firma a nivel agregado es presentar en un único reporte gerencial.

-No ajusta los informes gerenciales a las características particulares de la empresa: La contabilidad debe ajustarse a las características particulares de la empresa en cuestión. En este caso, no se habla de ajustarla a la estrategia empresarial, sino que lo importante es que la información contable se adapte a las características propias de la entidad.

-No integra objetivos de corto plazo con aquellos de largo plazo: Una de las grandes falencias que tienen la mayoría de los reportes gerenciales es que no contemplan los objetivos de largo plazo en su presentación. Los reportes gerenciales son dedicados en casi su totalidad al seguimiento de indicadores financieros cortoplacistas y en el mejor de los casos incluyen otro tipo de indicadores referentes a otras actividades de la empresa, pero siempre dentro de un horizonte de tiempo de corto plazo.

-Imposibilidad de evaluar a la gerencia en forma objetiva: El desempeño de la gestión debe ser evaluado periódicamente con el objetivo de determinar si el cuerpo gerencial que se encuentra a cargo de la empresa esta cumpliendo con sus objetivos.

-Basada en gran medida en los estados contables preparados para ser presentados a terceros: La contabilidad gerencial cumple una función que es la de proveer información necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa. Por esta razón, los informes contables a presentar a los usuarios internos no tienen que cumplir con ningún otro requisito que no sea el de satisfacer las necesidades de información para una correcta toma de decisiones.

La contabilidad gerencial no tiene estas restricciones, por lo tanto, el único factor a tener en cuenta es la presentación de información útil para la toma de decisiones dentro de la empresa.

Luego de analizar todas las falencias que presentan los informes brindados a la gerencia para que esta conduzca efectiva y eficientemente a la empresa, surge el cuestionamiento constante de cómo hacer para que se satisfagan las necesidades de información de todos los usuarios de la misma para posibilitar una mejor toma de decisiones. (Dapena Fernandez, 2020).

## **2. Estudio exploratorio sobre la definición del valor de la empresa.**

Se entiende por valor de la empresa el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa. Se trata de un valor o precio de conjunto, de la empresa como organización, que incluye no sólo el valor en el presente de los diferentes bienes, derechos y obligaciones integrantes de su patrimonio, sino también las expectativas acerca de los beneficios que se espera que la empresa genere en el futuro. Para determinar el valor de la empresa se han formulado múltiples métodos o modelos, si bien ninguno de ellos goza de general aceptación, porque todo problema de valoración tiene una componente subjetiva y entraña, por tanto, por lo regular, un elevado margen de relatividad.

Pero por más que sea importante, el problema de la determinación del valor de una empresa en funcionamiento es siempre una cuestión muy delicada, bien sea para fijar su precio de salida en los casos de enajenación o venta, o bien para poder dar respuesta a los distintos conflictos o contenciosos que se suscitan entre los socios y sus herederos.

Para fijar el valor de una empresa se debe partir de ciertos indicadores o variables como ser los de valor contable, valor sustancial, valor de liquidación, valor de rendimiento, fondo de comercio o valor bursátil, que debidamente combinados, promediados o corregidos permiten formular estimaciones razonables del verdadero valor de la empresa.

La creación de valor debe ser el objetivo de toda buena gerencia. Si hasta ahora el objetivo ha sido siempre la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido sustituido por el de creación de valor. Pero, ¿cómo se mide el valor creado? Esta cuestión, muy sencilla en su planteamiento, no lo es tanto a la hora de ponerla en práctica. En síntesis, podemos medir el valor creado en la empresa considerando no solamente el beneficio sino también el coste que ha supuesto generar ese beneficio. En definitiva, si el beneficio obtenido supera el coste de los recursos implicados, podremos decir que se ha creado valor. Si esto lo trasladamos a la toma de decisiones de inversión significa que para que se cree valor en la empresa el valor actual neto (VAN) de la inversión deberá ser positivo y por tanto estaremos invirtiendo en activos que generan un valor adicional para la empresa.

Dicho de otro modo, se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Para medir la creación de valor en la empresa se parte de tres conceptos básicos:

- Capital empleado,
- Coste de capital y
- Utilidad neta de operación después de impuestos.

Con estos tres elementos se busca llegar a lo que se conoce como “utilidad económica” (*economic profit* — EP). También se le conoce a la utilidad económica como EVA (*Economic Value Added*) ó VEA (Valor Económico Agregado).

Siguiendo con la reflexión, para maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos recurrimos a la herramienta conocida como la cadena de valor, que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final y que enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica.

De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta; sin embargo, en la práctica se ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado dicha reducción finalmente también a la calidad de la oferta y el valor que esta genera. Por ello, el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto también introducido por Alexander Borja. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. La rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias y relacionadas. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional.


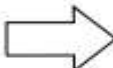
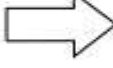


El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicios. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y contribuye así a identificar las mejores prácticas de la industria.

En definitiva, deberemos cuidar que sea constante y sostenida la generación de valor para que de este modo se consiga maximizar la creación de valor por la empresa, y esta pueda, sin dificultades, remunerar holgadamente a los aportantes de los fondos necesarios para la adquisición de recursos y así conseguir el objetivo final el de aumentar el valor de la empresa.

Michael Porter y Víctor Millar (1986) destacan las posibilidades de aprovechar la información para mejorar la competitividad de las empresas, mediante el análisis de la cadena de generación de valor, como consecuencia de un uso más eficiente de la información inherente a cada actividad. En este sentido, el sistema de información contable generará valor en la medida en que se alinee con el direccionamiento estratégico de la organización, mediante el fortalecimiento de los siguientes factores que garanticen la causa y el efecto entre información Pertinente y la toma de decisiones acertadas, con efectos tanto externos como internos.



Visión estratégica de la organización		Alineación de la formación contable
<b>Direccionamiento estratégico</b> 1. Planeación estratégica 2. Planeación táctica 3. Planeación operativa		<b>Temporalidad en el suministro de la información</b> 1. Información de largo plazo 2. Información de mediano plazo 3. Información de corto plazo
<b>Aprendizaje organizacional</b> 1. Adaptación 2. Innovación		<b>Análisis retrospectivo y prospectivo</b> 1. Acumulación de información 2. Proyección y estimación de resultados
<b>Administración de incertidumbre</b>		<b>Detección de factores claves de gestión</b>
<b>Reacción al cambio</b>		<b>Flexibilidad de la información (tiempo y forma)</b>

La información de largo plazo para la toma de decisiones estará encaminada al monitoreo del cumplimiento de la planeación estratégica, en lo concerniente a la visión y desarrollo de objetivos estratégicos. La información contable deberá permitir establecer el nivel de crecimiento de la compañía, mediante la definición y comparación de los resultados, así como la detección de los factores de éxito y los factores críticos para la compañía. De esta manera, el análisis de la información contable deberá predecir las desviaciones de los resultados no sólo cuantitativos sino cualitativos y, por tanto, la reafirmación o replanteamiento del direccionamiento organizacional. El gobierno corporativo y las prácticas de transparencia juegan un papel relevante en la definición de estas directrices, al determinar el conjunto de mecanismos e instrumentos de que disponen los administradores de una empresa, que les permiten maximizar el valor de la empresa, reconociendo los derechos de los inversionistas y otros terceros con interés en la compañía, y estableciendo obligaciones y responsabilidades de las juntas directivas en aras de lograr tales derechos. La información de mediano plazo definirá la productividad de los procesos dentro de la organización, al establecer la relación beneficio/costo de los procedimientos, recursos y tiempos desarrollados en la operación. La información contable deberá revelar el costo de las decisiones tomadas en estas actividades y los beneficios

generados en ellas. De tal suerte, que el análisis de la información permita tener un mejoramiento continuo a lo largo de la cadena de valor. Por último, la información de corto plazo deberá responder a la toma de decisiones inmediatas como respuesta a situaciones inherentes al día a día de la operación, a imprevistos o a contingencias no calculadas. De esta manera, la información contable deberá ser ágil y certera, para minimizar los costos y riesgos de las reacciones inmediatas. La generación de información de gestión debe convertirse en un insumo de vital importancia para sistemas de inteligencia de información, como el conjunto de fuentes y procedimientos que utilizan los directivos para obtener información diaria sobre los acontecimientos del entorno de la empresa.

El análisis de información contable es un punto importante para el análisis de estrategias de negocios, al permitir entender el sistema económico cuantitativo y cualitativo de una empresa. El análisis de informes financieros permite identificar los generadores de ganancias y riesgos claves en la compañía. Es posible conocer entre otros factores, la satisfacción de las expectativas de rendimiento, las razones de sus resultados, la administración de liquidez y solvencia, la estructura que soporta la operación y la valoración del negocio. Así mismo, por medio del análisis de información financiera y no financiera producto de los sistemas de información contable es posible entender las estrategias de negocios seguidas por la empresa. La estrategia de cada empresa para competir, que supone efectos sobre la información, es la manera como cada organización decide hacer parte de un mercado. Según Michael E. Porter (1980), esa estrategia puede ser explícita o implícita, pero siempre hay una estrategia con distintos énfasis y profundidades. De allí la importancia de que el proceso administrativo se apoye en la planeación estratégica entendida como la labor de la administración que permite la previsión de escenarios futuros y determinación de resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la información interna para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar recursos que permitan la obtención de los propósitos de la organización. Sin duda, la estructura de la información contable y su cultura de uso serán un factor diferenciador, generador de competitividad.

### 3. Estudio exploratorio sobre aplicaciones prácticas del valor de la empresa.

Son circunstancias realmente complejas las que se plantean ante los directivos y trabajadores de una empresa, para obtener el rendimiento que la sociedad espera de cada una de ellas en cuanto a resultados y beneficios económico-financieros; pero también en relación con otros tipos de aportes relacionados con la formación de los trabajadores, la innovación para la creación de nuevos productos y procesos, patentes, entre otros. Los hechos y procesos que distinguen a la empresa como un tipo particular de organización social, son las consecuencias de la Interacción permanente entre el personal de la organización, y de éste con proveedores, clientes y otras partes interesadas en el desempeño de ésta. En ella se deben aplicar las normativas que rigen para todo el sistema empresarial del país y que le permiten atenerse, estructural y funcionalmente, a la legalidad vigente. Asimismo, se deben atender los intereses de todos los interesados en el desempeño organizacional, junto a otras normativas más específicas, propias de cada organización, que determinan su visión y misión, sus objetivos, sus políticas y valores; y generan un tipo de cultura específica en ésta. La evaluación organizacional se transforma en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales y Los instrumentos de evaluación también cambian. La evaluación por áreas funcionales separadas no revela ya el estado general de la organización.

#### Objetivos de los directivos de la empresa

- Maximizar el "valor de mercado", aumentar la "riqueza de los dueños de la empresa".
- El administrador financiero trabaja para los titulares del capital y por lo tanto el **objetivo de su función es aumentar el valor del mismo.**
- El **Valor** depende de la capacidad del activo de generar flujos futuros de efectivo. El **precio** es el costo de un activo.
- Lo que separa el valor del precio es la **negociación.**

La tarea de evaluar es compleja, además, porque va más allá de la aplicación mecánica de técnicas o metodologías para analizar y valorar acciones, programas, proyectos u

organizaciones; para impulsar el desarrollo humano, económico o social. Cada organización es considerada como un sistema que se gestiona por procesos, en los cuales se realizan determinadas operaciones para agregar valor a los insumos iniciales. La evaluación permite medir el nivel de integración de la empresa como sistema, sirve para clarificar los objetivos y fines organizacionales, ya sea que éstos estén enfocados a la productividad, la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la supervivencia, la competitividad o el crecimiento de cualquier tipo de organización. Por otra parte, la medición de resultados basados, fundamentalmente, en indicadores económicos y medición de tangibles, tampoco satisface ya la necesidad de comprender integralmente el desempeño organizacional. Se impone en el mundo un nuevo paradigma de gestión que considera el conocimiento como el principal recurso organizacional y a la gestión del conocimiento como un enfoque gerencial.

Están apareciendo nuevos paradigmas de gestión y evaluación para abordar los diferentes tipos de organizaciones conocidas hasta hoy, entre ellas, las empresas.

El control y la evaluación sistemática de su funcionamiento deberían constituir una práctica habitual dentro de toda organización. Comprobar y valorar cómo se van engranando los diferentes y muy diversos componentes que la integran, es decisivo para su buena marcha y, sobre todo, para procurar su mejora continua, tanto en los elementos que determinan su accionar interno, como en aquellos que determinan su relación con el entorno.

Entre los principios rectores por los cuales se ha guiado el proceso de perfeccionamiento empresarial se encuentran el de considerarlo como un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, mediante el trabajo sistemático, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos. Según los documentos referidos, la "supervisión y ajuste del sistema diseñado", constituye un paso en el proceso de perfeccionamiento empresarial, pero en ellos no se describe de qué manera se realizaría la etapa de supervisión del sistema empresa, aspecto éste que constituye una necesidad en el proceso de mejora continua de la organización y, en general, en el nuevo sistema de gestión y dirección. Por otra parte, en el marco regulatorio vigente para el plantel empresarial cubano, está establecido el uso de un grupo de Indicadores seleccionados, los cuales son, fundamentalmente, de tipo económico- financiero, por lo que sólo miden la eficiencia empresarial en estas áreas. Otros Instrumentos legales que norman el sistema de planificación y control empresarial, abarcan áreas de gestión para las cuales no están definidos actualmente con enfoque sistémico los indicadores de evaluación.

## Porqué es importante conocer el valor de la empresa

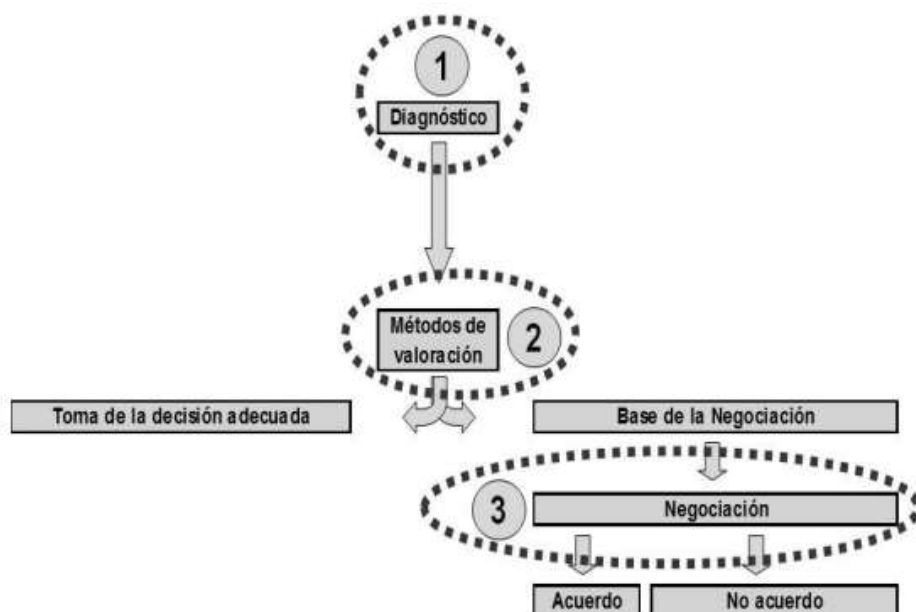
- Comprar o vender acciones de la empresa.
- Fusión, adquisición o Joint Venture
- Reorganización societaria
- Búsqueda de financiamiento
- Saber si la empresa esta creando o destruyendo valor.

La evaluación no debe significar un instrumento o recurso desmotivador, sino todo lo contrario. Se parte de las premisas de que: 1) una organización madura y que aspira a estar entre las mejores en su esfera de actividad, se siente retada ante una evaluación externa si percibe objetividad, y 2) puede ser incluso una necesidad para ella en su proceso de mejora continua si, como práctica interna, ejercita la autoevaluación sistemáticamente.

El objetivo es demostrar la pertinencia de la Metodología para la Evaluación Integral de Empresas, a través de su aplicación, en la evaluación del desempeño integral de una organización, para identificar sus oportunidades de mejora en función de consolidar su sistema de dirección y gestión.

Los resultados obtenidos permiten afirmar que el conocimiento previo de las reglas y contenidos de la evaluación juegan un papel importante. Para ello hace falta contar con los mismos referentes y pautas de actuación que permitan que una empresa se compare consigo misma a lo largo del tiempo, y con otras organizaciones, como método cotidiano de aprendizaje organizacional. La organización evaluada está en condiciones de obtener mejores resultados integrales en su gestión, a partir de transformar en objetivos de trabajo las oportunidades de mejora identificadas.

## Proceso de Valuación



### 1- Diagnóstico:

En una empresa es necesario realizar un análisis organizacional que permita entender lo que está pasando en ella en todos los aspectos; esto se puede realizar mediante distintos modelos dependiendo de lo que se necesite evaluar.

El diagnóstico empresarial es un proceso que permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para así identificar los problemas, con el fin de corregirlos y definir las áreas de oportunidad para aprovecharlas. Se trata de un diagnóstico situacional para establecer los objetivos que guiarán las próximas acciones de la organización.

Este diagnóstico situacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra integral, son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional: Examina principalmente el comportamiento organizacional, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Métodos del diagnóstico funcional:

Entrevista: Se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada.

Cuestionario: Permite recoger mayor cantidad de información y facilita el análisis estadístico.

Análisis de transmisión de mensajes: Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje de manera adecuada dentro de tu organización.

El análisis de experiencias críticas de comunicación: Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la compañía.

Análisis de redes de comunicación: Analiza la comunicación de la estructura organizacional y su efectividad.

La entrevista grupal: Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo.

Matriz FODA: Es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio. Es un modelo que, a pesar de ser un método funcional, porque se aplica a las actividades de la empresa, puedes ser aplicado para los métodos integrales.

- Diagnóstico integral: Evalúa el desarrollo organizacional con la finalidad de descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Métodos del diagnóstico integral:

El proceso del diagnóstico integral se apoya en distintos métodos que tienen dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Técnicas cualitativas:

- Observación: Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo, o bien por observarlos desde fuera.
- Análisis de documentos: Se reúnen una colección de documentos que contienen características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos de la misma.
- Informe: Es un documento que tiene como fin poder comunicar la información recogida y previamente analizada según determinados criterios.
- Dramatización: Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene del trabajo.
- Psicología organizacional: Consiste en evaluar la estructura de la propia personalidad de los trabajadores.

Técnicas cuantitativas:

- Cuestionario diagnóstico: Identifica la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa.



## 2- Métodos de Valuación:

Los métodos empleados para valorar empresas se pueden clasificar en seis grupos: los que se basan en informes contables (métodos de balance), los basados en indicadores o cuenta de resultados, los mixtos o del Goodwill, los de descuento de flujos futuros, los de creación de valor y los de valoración de opciones reales.

Es importante analizar contemplar la situación actual de la empresa: si está en fase de liquidación, en normal funcionamiento, si presenta resultados negativos o si es una empresa nueva o recién creada.

Además, todo proceso de valoración debe estar cimentado en normas o principios generales que se han constituido como base de los métodos de valoración con fundamentos económicos:

- a) Tener en cuenta el tiempo en el que se va llevar a cabo la valoración, ajustándose al momento en que se trate.
- b) La valoración debe realizarse bajo criterios de absoluta objetividad.
- c) El método de valoración adoptado debe aplicarse permanentemente durante todo el proceso; y
- d)



Se debe estar atento tanto a valores sustanciales, como a la posibilidad de que la empresa obtenga beneficios futuros que determinan un valor inmaterial.

## Ciclo de vida de la empresa

<b>Empresa viva</b>				<b>Empresa muerta</b>
<b>Nueva</b>	<b>Expansión o crecimiento</b>	<b>Estabilidad o madurez</b>	<b>Declinación</b>	

A continuación, se presenta una breve descripción de algunos de los métodos anteriormente enunciados. En el presente trabajo, sólo desarrollaremos los métodos más utilizados y conocidos en la actualidad.

## ETAPA II: Métodos de Valuación

<b>Basados en el Balance</b>	<b>Múltiplos</b>	<b>Basados en el Goodwill</b>	<b>Descuento de flujos</b>
Valor contable	PER	PN + Fondo de Comercio	FCF
Valor contable Aj.	EBITDA		CCF
Valor liquidación	Ventas		CFE
Valor sustancial	Book Value		APV
	Otros		DDM

### Método basado en el balance:

Éste método tradicionalmente ha sido el más empleado en la valoración de empresas y considera que el valor de una compañía se halla principalmente en su balance. Busca determinar el valor de la empresa por medio de la estimación de su patrimonio. Es muy importante tener en cuenta que en éste método de valoración es indispensable tener como punto de partida, un balance contable muy bien construido, de acuerdo con las normas del Plan General de Contabilidad, auditado y saneado. Entre estos métodos se encuentran: el valor contable (también llamado patrimonio neto), valor contable ajustado, valor de liquidación y valor substancial.

### Formas de cálculo:

- Valor contable o Activo neto:  $VE = C + R$  ó  $VE = A - PE$
- Valor contable ajustado:  $VE = VC - APM$
- Valor de Liquidación:  $VE = PNA - GL$
- Valor substancial:  $VE = VCA - PE$  ó  $VE = VCA - DSC$

Dónde: VE = Valor de la empresa; A = Valor total de los activos; C = Capital; R = Reservas; PE = Pasivo exigible; VC = Valor contable; APM= Ajuste a precios de mercado; PNA= Patrimonio neto ajustado; GL = Gastos de liquidación de la empresa; VCA = Valor contable ajustado y DSC= Deuda sin costo financiero.

Las principales debilidades de estos métodos de valoración se dan porque el valor se obtiene desde un punto de vista estático y, por consiguiente, no tiene en cuenta factores que no se reflejan en los estados contables de la organización, como, por ejemplo: La situación futura de la empresa, el valor temporal del dinero, la situación del sector; y posibles problemas de los recursos humanos, de organización y contratos, entre otros.

Aunque existen en la actualidad modelos de valoración superiores y más racionales, la valoración estática puede considerarse todavía como un referente con el cual pueden compararse los resultados obtenidos con los otros modelos; además, con los métodos basados en el balance, la valoración de pequeños negocios como las típicas tiendas de barrio, puede realizarse apoyada por la cifra de ventas. De esta manera, los métodos basados en el balance pueden mantenerse como medios auxiliares y de comparación.

### Método de los Múltiplos:

También se conoce como método basado en la cuenta de resultados, realiza un análisis de los bienes, derechos y obligaciones de la empresa desde un punto de vista estático, compara el precio solicitado por una empresa con alguna magnitud relevante, como el valor patrimonial, las ventas y las utilidades, entre otros, obteniendo un índice que puede compararse con los de otras empresas o analizarse directamente para obtener conclusiones de interés. Su aplicación se justifica por su simplicidad y comparabilidad.

Los métodos basados en indicadores se dividen en tres grupos: los patrimoniales, los estratégicos y los de rendimiento:

**Métodos patrimoniales:** A través de este método se valora el patrimonio que tiene la empresa sin tener en cuenta la capacidad de la misma para generar excedentes en el futuro. Para realizar la valoración de una empresa empleando su patrimonio se pueden tomar tres caminos a la hora de establecer el valor del patrimonio:

- Definiendo el patrimonio como el valor contable del patrimonio (VCP) de la empresa. Es decir, la suma del capital más las reservas, en cuyo caso el análisis se realiza con el siguiente indicador patrimonial:  $(IP = VE / VCP)$
- Se define el patrimonio como el valor de reposición a precios de mercado de los activos (VPM) menos la deuda (D) de la empresa. En este caso el análisis se realiza con el siguiente indicador:  $(IP = VE / VPM - D)$
- Como las anteriores estimaciones del patrimonio pueden desconocer algunos ajustes que son necesarios para obtener una valoración a precios de mercado, se emplea el valor patrimonial neto (VPN) para lo cual se debe tener en cuenta las plusvalías latentes y los pasivos contingentes. En este caso el indicador de valoración es:  $(IP = VE / VPN)$ .

En condiciones ideales para el comprador de una empresa estos índices deben ser inferiores a la unidad y para la venta se espera que sean mayores a la unidad.

### Método mixto o de Goodwill:

Éste método busca conjugar los planteamientos de valor de la contabilidad y el análisis financiero. Se basa en la idea de que el valor de empresa puede descomponerse entre el valor de la cuantía inicial de las inversiones realizadas y la derivada de su capacidad de generar retornos superiores a los exigibles en función de su nivel de riesgo. El método de Goodwill ha

sido el más empleado tanto en el mundo académico como profesional, hasta tal punto que hoy constituye la forma clásica de valorar empresas. Las razones que ha llevado a la masiva aplicación de este método es su relativa sencillez y el bajo requerimiento de información en comparación con otros métodos.

Métodos mixtos de valoración de empresas:

Clásico:  $VE = A + (n * B^{\circ})$

Renta abreviada del Goodwill:  $VE = A + an * (B^{\circ} - Rf * A)$

Forma de cálculo Unión de Expertos Contables (U.E.C.):  $VE = A + an * B^{\circ} / (1 + an * Rf)$

Prácticos o Indirectos:  $VE = A + (1/2 * Rf) + (B^{\circ} - Rf * A)$

Anglosajón o directo:  $VE = A + (1/k) + (B^{\circ} - Rf * A)$

Compra de resultados anuales:  $VE = A + m * (B^{\circ} - Rf * A)$

Tasa con riesgo y libre de riesgo:  $VE = (A + B^{\circ}/k) / (1 + Rf/k)$

Donde: VE = Valor de la empresa; A = Valor de los activos netos ajustado a precios de mercado; n = Múltiplo del beneficio neto el cual puede variar de 1.5 a 3; B°= Beneficios generados por la empresa; an = Factor de actualización de n anualidades; Rf = Tasa de interés libre de riesgo; k = Tasas de interés con riesgo; m = Número de años de superbeneficio en que se valora el goodwill.

Método de descuento de flujos:

Actualmente muy utilizado y se considera el más apropiados técnicamente para valorar empresas. Desde el punto de vista teórico el valor de la empresa se obtiene a partir de dos conceptos: a) Las expectativas de generación de fondos que se tengan de la empresa, con independencia de cómo vayan a ser distribuidos, b) El riesgo asociado a las expectativas, que se traduce en determinada tasa exigida. Se determina el valor de la empresa por medio de la estimación de los flujos de dinero (Cash Flow) que generará en el futuro, descontados a una tasa indicada de acuerdo con el riesgo de dichos flujos. Este método reconoce que, para crear más valor, muchas empresas necesitan inversiones, y que una empresa que necesite menos capital por unidad de beneficio que otra debe ser premiada con una mejor valoración. El enfoque de flujos de caja parte del hecho de que una inversión incrementa valor, si es capaz de generar una rentabilidad económica mayor a la de otros activos de riesgo similar.

Las principales ventajas de esta metodología son: se basa en flujos de caja y no en magnitudes contables; recoge tanto información del balance como la del estado de resultados; permite reflejar con mayor precisión circunstancias coyunturales que pueden afectar el valor de la empresa; considera el valor temporal del dinero; incorpora un análisis más detallado del riesgo; y la aplicación de este método implica la realización de dos valoraciones (una de corto plazo y otra de largo plazo).

El valor coyuntural o de corto plazo se obtiene descontando los flujos futuros en el período de proyección de la siguiente forma:

$$VC = \text{Sum. } CF_n / (1+k)^n$$

Donde: VC: Valor de la empresa en el corto plazo; CF: Valor de los flujos de caja en cada período; k: Tasa de descuento

Mientras que el valor de largo plazo o estructural se determina de la siguiente forma:

$$VL = CF_n (1+g) / (k-g)$$

Donde: VL: Valor de la empresa en el largo plazo (a perpetuidad); k: Tasa de descuento; g: Tasa de crecimiento a perpetuidad (fija) de la empresa.

Este valor también es conocido como el valor residual y es el que se estima que puede tener la empresa al finalizar el escenario coyuntural, por lo cual es necesario descontar este valor al momento cero para conocer su valor actual, lo cual se logra de la siguiente forma:

$$VAL = VL / (1 + k)^n$$

Por tanto, el valor de la empresa (VE) es la suma del valor actual de los fondos generados desde el momento actual hasta el año n (escenario de corto plazo) más el valor actual de los fondos generados desde el año n hasta el infinito (escenario de largo plazo), como se muestra en la siguiente ecuación:

$$VE = VC + VAL$$

Este proceso de valoración debe incluir tres etapas básicas: a) La determinación de los flujos de caja que genera la empresa, b) La determinación de la tasa de crecimiento a la que dicho flujo se incrementará en el futuro, y c) La estimación de las tasas de descuento que se deben aplicar a los flujos futuros. Cuando se emplea este método de valoración se pueden usar distintos procedimientos alternativos para determinar la capacidad futura de generación de fondos de la empresa, y dependiendo del tipo de flujo empleado se utiliza la tasa de descuento asociada a este.

La determinación de la tasa de descuento, en el proceso de valoración a través del descuento de flujos es uno de los puntos más importantes, y se hace teniendo en cuenta factores como el riesgo y volatilidades históricas, entre otros. La tasa de descuento representa el costo de oportunidad de los recursos invertidos en la empresa y el grado de riesgo asociado a la inversión.

Generalmente todo el análisis de inversiones, tanto en mercados organizados como en la más pura gestión empresarial, precisa de un proceso previo de valoración debido a que en todos los casos hay una transferencia implícita de valor. La valoración de empresas aumentará su reconocimiento en la medida que logre vincularse a una práctica habitual ortodoxa en la gestión de proyectos o sociedades. Antes de definir cuál es el método que se empleará en la valoración de una empresa es necesario aclarar los motivos o razones que dan origen al proceso de valoración, con el ánimo de tratar de reducir el componente subjetivo que está presente en cada proceso de valoración. Una adecuada valoración debe estar muy bien fundamentada técnicamente, y debe estar basada en supuestos razonables o correctos, para lo cual se hace necesario que, previo a la valoración, el experto responda a tres preguntas: para qué valorar, para quién valorar, en qué circunstancias valorar. Otro elemento que tiene una gran incidencia en el proceso, método y resultados obtenidos en una valoración es la información disponible para realizar la valoración. La información necesaria para un proceso de valoración no sólo corresponde a la información interna de la empresa (como estados financieros, informes contables, planes y proyectos futuros, estrategias de inversión y procesos jurídicos, entre otros) sino a información de empresas similares, sectorial y macroeconómica.

### 3- Negociación (Definición):

La valoración empresarial, en la actualidad, constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de desarrollo de las empresas. Es tarea de todo administrador financiero responder a los requerimientos de la valoración empresarial, ya que ésta puede servir como referencia para una negociación y estará situada entre los valores subjetivos y objetivos del comprador y el vendedor.

La negociación, proceso en el cual las partes de un “problema” en común, mediante ciertas comunicaciones, obtienen un resultado acorde a sus necesidades, intereses y expectativas. Lo que se valora en el caso de un proyecto nuevo es si el mismo retorna los suficientes recursos para cubrir la inversión inicial y si además generará una rentabilidad suficiente que satisfaga a los inversionistas, entonces el valor de la empresa no será el de la inversión inicial, sino otro mayor. Por lo tanto, se insiste que la valoración basándose en la rentabilidad de las empresas es la correcta, siempre y cuando el negocio esté en marcha y no en un proceso de disolución o liquidación.

La valoración de una empresa es un proceso que siempre debe partir de las siguientes etapas:

- Conocer la empresa y su cultura organizacional: Se debe visitar la empresa, entrevistar a las principales autoridades y obtener una información objetiva de las operaciones, personal, políticas, forma de actuar y resolver problemas. Visitar a clientes para obtener su criterio.
- Quiénes son los administradores: Conocer a los principales directivos, su experiencia en las funciones que desempeñan.
- Conocer el negocio y su entorno: Historia de la compañía, creación, objeto social, composición accionaria, situación actual para saber su estado financiero. Cuál es su mercado, proveedores, clientes, competencia. Analizar el sector económico en el que se desenvuelve.
- Futuro: Cuáles son las expectativas, tanto de mercado como de inversiones que deseen realizar, flujos de caja futuros, nuevos mercados, nuevos productos etcétera (esta es la base para la valoración dinámica).
- Conclusión. Consiste en determinar por parte del analista un resultado de la valoración y su relación con el fin seguido por los interesados en la misma. La valoración, entonces es un tema de gran importancia en el cual intervienen aspectos diversos que conllevan a diferentes resultados, pero que deben enmarcarse en una justificación racional y técnica con información financiera, económica y administrativa.

### ETAPA III: Negociación (definición)

Negociación es un proceso por el cual dos o más partes con un problema en común, mediante el empleo de técnicas de comunicación interpersonal, buscan obtener un resultado acorde con sus objetivos, necesidades o aspiraciones. Existe una aproximación sucesiva al punto de convergencia de intereses.

### Negociación: Imponer o negociar?

- No es lo mismo disuadir o imponer que negociar.
- Si el cambio de comportamiento esperado de la otra parte, a través de la disuasión no funciona, se ejerce directamente la Imposición.
- Si el objetivo es influir sobre la otra parte para que:
  - cambie su perspectiva
  - genere nuevas opciones de pensamiento.
- La **Negociación** tiene mas probabilidad de éxito.



## Negociación: Capacidad para negociar

La Capacidad de Negociación está sustentada por tres pilares:

- **El Poder de Negociación:** Es la Capacidad de persuasión de una parte sobre la otra.
- **La Habilidad Negociadora.**
- **La Información.**

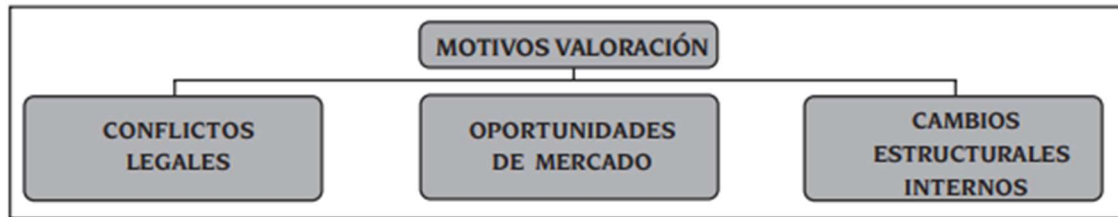


#### 4. Estudio exploratorio, Análisis y exposición de las nuevas tendencias en herramientas para incrementar el valor de la empresa

La valoración empresarial, en la actualidad, constituye una herramienta fundamental dentro del proceso de desarrollo de las empresas. Es tarea de todo administrador financiero responder a los requerimientos de la valoración empresarial, ya que ésta puede servir como referencia para una negociación y estará situada entre los valores subjetivos y objetivos del comprador y el vendedor. Surge la interrogante acerca de ¿Cuál es el motivo para valorar una empresa? Múltiples respuestas pueden surgir, y éstas dependerán de los requerimientos de los interesados. Por ejemplo, si en un proceso judicial una empresa se declara en quiebra, es necesario realizar una valoración que apoye al proceso y puedan los administradores llevar a cabo tal liquidación con datos ciertos. Pero, este es únicamente un caso en el cual se requiere valorar la empresa, los otros motivos pueden ser:

- Incorporación de nuevos accionistas o incremento de capital, participando en el mercado de valores con la emisión de acciones.
- Separación de accionistas (en muchos casos por conflictos familiares).
- Participación en la emisión de obligaciones a través de la bolsa de valores.
- Procesos de fusiones y adquisiciones de empresas.
- Procesos de escisiones de una parte de las empresas.
- Intenciones de los accionistas de captar un paquete accionario mayoritario.

### Razones que motivan la valoración de una empresa



### Casos en lo que se requiere valorar la empresa

Conflictos legales	Oportunidades de mercado	Cambios estructurales internos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la participación de los beneficiarios de una herencia, testamento o sucesión</li> <li>Procesos de expropiación o nacionalización</li> <li>La distribución de los bienes de un patrimonio conyugal (divorcio).</li> <li>Liquidación o quiebra de una empresa.</li> <li>Laborales, financieros fiscales y medioambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operaciones de compra-venta de empresas</li> <li>Emitir acciones o títulos de deuda</li> <li>Compra-venta de acciones</li> <li>Definir estructura del portafolio de inversiones</li> <li>Creación de grupos empresariales y unidades de negocios</li> <li>Privatizaciones</li> <li>Incursiones en nuevos mercados</li> <li>Operaciones de fusión, integración o capitalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de sistemas de remuneración basados en la contribución del trabajador o unidad al valor de la empresa.</li> <li>Procesos de planeación estratégica</li> <li>Identificar productos, áreas o unidades creadoras o destructoras de valor.</li> <li>Decisiones como: escisiones, crecimiento, asociaciones, absorciones.</li> <li>Políticas de dividendos</li> </ul>

No obstante, es necesario aclarar que existe una gran diferencia entre el valor y el precio de las acciones de una empresa: mientras el valor es un proceso técnico, que reúne aspectos objetivos y subjetivos, con metodologías que incorporan factores financieros y administrativos; en cambio, el precio es un hecho definido, que se da al momento de una negociación. Al decir que la valoración es un proceso, se puede determinar que no existe una única forma de valorar la empresa; tampoco podemos decir que dos analistas financieros van a llegar al mismo valor, pues al interferir aspectos subjetivos, cada analista puede tener su punto de vista y de hecho no van a llegar al mismo resultado, sin embargo, no tendrían que ser muy dispersos, pues se

entiende que cuentan con la misma información de partida. Los especialistas en esta área señalan que existen dos clases de valoraciones que podrían denominarse técnicamente ‘puras’: una estática y otra dinámica. La valoración estática, basada en el patrimonio neto de la empresa, es una técnica de fácil uso y explicación, pues parte del balance general de la compañía e indica que “una empresa vale lo que vale su patrimonio neto (activo menos pasivo exigible)”.

La valoración dinámica, en cambio se sustenta en la rentabilidad de la empresa, es decir de los resultados que se espera obtener de ella. Esta modalidad se considera como el método correcto para valorar una empresa en marcha, es decir, que se mantendrá y perdurará en el mercado, por tanto, se espera que su valor refleje los rendimientos futuros que pueda generar la compañía. En un ejemplo simple, es cuando se realiza la evaluación de un proyecto nuevo, el primer estudio es el de mercado, donde se define la existencia de una posible demanda insatisfecha, luego viene el estudio técnico, dentro del que se analiza la localización, tamaño de la planta, requerimientos de activos fijos con sus costos, mano de obra, etcétera, posteriormente se procede a realizar los estudios administrativos, legales y, finalmente, se llega al estudio financiero donde se determina la bondad económica del proyecto.

La contabilidad, como campo del conocimiento, se ha nutrido de diversas disciplinas y saberes que han contribuido y determinado no sólo sus referentes teóricos y normativos sino sus prácticas mismas.

Como lo señala José Antonio Láinez-Gadea (2001) (citado en Rueda Delgado, 2009), en la medida en que el entorno no requiere o no exige muchos cambios en la información, ésta se mantendrá estática y muy vinculada al cumplimiento de la norma. Si el entorno cambia y es dinámico y altamente competitivo, la información se verá presionada a cambiar y a ser flexible. Parte de esas presiones proviene del entendimiento y concepción organizacional para la competitividad. Como consecuencia de lo anterior, la teoría de la contabilidad ha evidenciado una doble relación entre lo administrativo y lo contable, que corresponde a momentos históricos distintos de la disciplina. Un primer estado demuestra que lo administrativo determina o influencia lo contable, mientras que uno posterior ha evidenciado que lo contable ayuda a impulsar a las organizaciones (Hernández, 2006, pp. 206-208; Rueda Delgado 2009). En el mismo sentido, se ha planteado que el desarrollo histórico de la contabilidad se ha ligado a la realidad empresarial para servir más recientemente como soporte en la toma de decisiones a usuarios específicos al dar alcances en torno a la responsabilidad social de la información contable.

Las circunstancias que caracterizan el actual ambiente de negocios, que pueden resumirse en la internacionalización y la globalización de los mercados, junto al pleno desarrollo de la denominada sociedad de la información, han obligado a las empresas a mejorar su competitividad. Ante tal panorama, la información aparece como un recurso estratégico de primer orden, cuya adecuada administración puede aportar a las empresas nuevas fórmulas de competir (Paños, 1999; citado en Rueda Delgado 2009).

Obtener competitividad organizacional, desde una óptica interna, soportada en la Teoría Basada en Recursos y Capacidades (TBRC) requiere responder a determinadas variables que permitan su desarrollo y su sostenibilidad en entornos tan cambiantes. La generación de competencias organizacionales, el manejo de incertidumbre y racionalidad, control y reacción, e innovación y adaptación, se definen como variables características de la competitividad y fundamentos de los componentes o aportes de los sistemas de información.

La interrelación entre las variables para la competitividad y el aporte de los sistemas de información contable, se establece mediante los componentes que el desarrollo de los sistemas de información contable y su pertinencia con las necesidades organizacionales deben contemplar. Significa lo anterior que parte de lo que caracteriza a la información contable – desde el punto de vista del mensaje financiero, de gestión y gerencial, y las prácticas de control entre otras– proviene de “presiones”, desarrollos, cambios, concepciones, etc., desde la administración, entendida ésta como la gestión y distribución de recursos para la obtención de resultados de diverso orden.

Caracterizados los contextos, y determinados los componentes que debe tener el sistema de información, se identifica la contribución que los mensajes o subsistemas de la contabilidad financiera, la contabilidad gerencial, la administración financiera, la auditoría y la transparencia (prácticas de buen gobierno) pueden hacer de manera integrada para el beneficio de las organizaciones.

La competitividad que la organización logre dependerá de su enfoque en el desarrollo de competencias organizacionales (estratégica, táctica y operativa), racionalidad y certidumbre, control y reacción, y adaptación e innovación. Los altos directivos y gerentes pueden tomar múltiples opciones para conseguir el nivel competitivo deseado, de acuerdo con la planeación estratégica que se haya definido. La adecuada toma de decisiones dentro de la estructura y fuera de ella, dependerá en gran medida de la información que fluya de los procesos e interacción de

la organización con su entorno interno y externo. Esta información puede originarse de distintas maneras, por medio del bien o servicio con el que se interactúa en el mercado, la relación con las redes de intercambio, la relación con los empleados y con los inversionistas, entre otros. Por tanto, “la importancia creciente que ha ido adquiriendo la información dentro de las organizaciones puede ser entendida como consecuencia de tres aspectos: el primero, la necesidad de éstas de adaptarse a un entorno cada vez más cambiante y complejo. El segundo, la intensificación del componente informativo en todas las actividades económicas y sociales. El tercero, el potencial de las tecnologías de la información en la mejora de la eficacia y eficiencia del tratamiento de la información, provocando una nueva revolución en el orden social y económico, que se ha denominado Sociedad de la Información”. Así las cosas, la información contable y el sistema de información que la produce, definidos como el lenguaje de las organizaciones, se constituyen en un complemento determinante en la toma de decisiones. El desarrollo de esta función y la contribución a la competitividad organizacional requieren una sinergia entre las variables que la hacen posible y los componentes del sistema de información contable, para garantizar pertinencia, oportunidad y calidad de la información.

#### Análisis y exposición de las nuevas tendencias en Entornos cambiantes y turbulentos

El cuestionamiento principal que motiva este trabajo es el estudio detallado de una porción del conflictivo más molesto en el pensamiento contable. El uso que se hace de la información generada por el sistema contable impacta de modo diferente en el desempeño de las organizaciones, especialmente si se encuentran en ámbitos o situaciones turbulentas e inestables. Algunas de las consecuencias de su uso ya han sido demostradas en la contabilidad financiera, pero aún no está claro en la contabilidad gerencial, a pesar de los estudios hechos. Revisando la literatura contable y de administración no queda claro si los sistemas de control de gestión mejoran o empeoran el desempeño de las empresas. El mayor argumento esgrimido es que la contabilidad de gestión ayuda a reducir la incertidumbre, pero aplicada a entornos estables crea una barrera que no les permite a las organizaciones reaccionar a tiempo (Davila, 2000; citado en Porporato, 2011). Se sugiere que el referido efecto secundario solo sucede en entornos de economías estables, pero hasta la fecha no se ha demostrado empíricamente que ese efecto secundario nocivo no exista en entornos turbulentos como lo son las economías emergentes. Numerosos estudios sostienen que el impacto de los sistemas de contabilidad de

gestión en los resultados o el desempeño de las empresas es muy importante, pero aún no hay convergencia en la explicación de si el impacto es positivo o negativo. Estudios previos buscan múltiples explicaciones, siendo los más interesantes aquellos enmarcados en la teoría de la contingencia, en especial los que abordan como una explicación la diferencia entre controles rígidos y relajados. El propósito de este estudio es identificar si existe alguna diferencia en el desempeño de las organizaciones según sea el modo en el que se usan los sistemas de control de gestión o contabilidad gerencial. El objetivo es estudiar el impacto en el desempeño organizacional según el uso que se hace de la información generada por el sistema contable de acuerdo con el conflicto en contabilidad: control versus coordinación.

Gran cantidad de estudios analizan el impacto de los sistemas de control de gestión en el desempeño de las organizaciones, pero poco se ha investigado en economías emergentes tal como se hace en este trabajo (Hopper et al., 2008; citado en Porporato 2011).

#### IV. CONCLUSION

Este trabajo se llevó a cabo utilizando el diseño de investigación descriptiva, método que, mediante la recolección de información e investigación, permitió observar, describir y establecer relaciones que facilitando comprender y analizar a la contabilidad gerencial y su incidencia en la valuación de empresas.

La contabilidad ha evolucionado, ya no solo se la considera desde la perspectiva del usuario (principalmente accionistas), sino también desde el enfoque del preparador (principalmente gerentes), cubriendo los dos roles a veces opuestos de la contabilidad financiera, que es usada como un instrumento para la toma de decisiones de inversión y como un mecanismo de contratación. En realidad, todo el pensamiento contable se puede estructurar por y para el uso de la información para la toma de decisiones y para el control. En todas las organizaciones, la contabilidad es usada tanto para evaluar el pasado como para tomar decisiones que afectarán el futuro.

El análisis de la información provista por la empresa reviste de diferentes características en función de los objetivos que se persigan. En todos los casos, no debe perderse de vista que el objetivo de la contabilidad a partir de este nuevo enfoque de utilidad para la toma de decisiones radica, justamente, en proporcionar información que brinde a los usuarios un panorama completo de lo que sucede en la empresa, para decidir con base en ella.

Enfocarse en la gestión integral de la empresa requiere comprender que ella existe para cumplir una misión, que tiene objetivos definidos para alcanzar esa misión, y una estrategia definida para poder lograr esa misión.

Un aspecto sumamente importante cuando se analiza la información de una empresa es precisamente conocer cuál es la estrategia que ella ha definido para lograr alcanzar sus objetivos.

La gestión de la empresa se realiza en función a sus objetivos y estrategias adoptadas para llegar a ellos. Ello implica que las decisiones tomadas por los directivos deben estar alineadas con esa estrategia definida para competir en un mercado y crear valor, dado que afectan a la entidad como tal, a su desempeño y determinar en gran medida su rentabilidad, objetivo último en toda institución empresarial.

Todo ello vuelve necesario generar información que permita determinar si el desempeño organizacional es coherente con la estrategia y con los objetivos definidos. En este sentido, la contabilidad gerencial asiste al directivo en la toma de decisiones relativas a la empresa a través de la provisión de información estratégica.

Es necesario entonces que la información contable, financiera y no financiera acompañe y contribuya al monitoreo de la estrategia de la empresa. De ella se desprenderá la estrategia financiera que a su vez soporta e integra a la estrategia general. Esto es importante dado que aquí toma relevancia el concepto de selectividad de la información, en la medida en que existen indicadores financieros que permiten cuantificar ciertas situaciones mejor que otros. Frente a la gran cantidad de indicadores que pueden formularse, es necesario definir cuáles son los que mejor se ajustan a lo que se quiera reflejar, de manera tal de filtrar la información para proporcionar solo aquella que sea pertinente.

La evaluación empresarial se torna una tarea compleja, en la medida en que es necesario tener en cuenta, no solo las interrelaciones que se producen en el interior de la empresa, sino, además, las de ésta con su entorno, una metodología para la evaluación integral de la empresa como sistema, que tiene en cuenta esa complejidad y que permite identificar las oportunidades de mejora de la organización en la implementación de su sistema de dirección y gestión.

La valoración de una empresa es un proceso que siempre debe tener en cuenta los siguientes aspectos: la empresa y su cultura organizacional, sus principales autoridades, debe obtener una información objetiva de las operaciones, personal, políticas, forma de actuar y resolver problemas, conocer la historia de la compañía, conocer cuál es su mercado, proveedores, clientes, competencia. Consiste en determinar por parte del analista un resultado de la valoración y su relación con el fin seguido por los interesados en la misma.

La valoración, entonces es un tema de gran importancia en el cual intervienen aspectos diversos que conllevan a diferentes resultados, pero que deben enmarcarse en una justificación racional y técnica con información financiera, económica y administrativa.



## V. **BIBLIOGRAFIA**

- Adam Siade, J. A. (2005). *Los métodos de valuación de empresas y su relación con la capacidad de las organizaciones para generar valor. Propuesta para reportar en la información financiera el valor de las organizaciones y su capacidad para generarlo.* Revista Contabilidad y Administración (217): 11-47.
- Alvarez Garcia, R. y Otros (2006). *Las razones para valorar una empresa y los métodos empleados.* Revista Semestre Economico. Volumen 9 (18): 59-83.
- Biondi, M. (2013). “*Afinidades de la contabilidad financiera con la contabilidad de la gestión*”, *Sección de Investigaciones Contables*, 16-36
- Bonmatí Martínez, J. (2011). *El valor de una empresa y la creación de valor en esa empresa.* <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElValorDeUnaEmpresaYLaCreacionDeValorEnEsaEmpresa-3816159.pdf> [25/11/2021].
- Chacón, G. (2007). “*La contabilidad de costos, los sistemas de control de gestión y la responsabilidad empresarial*”, *Revista Latinoamericana de Administración*, 10, (15), 29-45.
- Dapena fernandez, J. L.; Jaimez, L. (2020). *Contabilidad gerencial y toma de decisiones.* Córdoba, Argentina. Asociacion Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC.
- Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano.* Buenos Aires, Argentina. Alfaomega Grupo Editor Argentino.
- Espinosa More, S. (2013). *La evaluación integral de las empresas. Ingeniería industrial.* Volumen 24 (3): 340-352.

- Milanesi, G. S. (2017). *Valuación de empresas: enfoque integral para mercados emergentes e inflacionarios*. Revista Estudios Gerenciales. Volumen 3 (145): 377-390.
- Montero Tamayo, P. (2011). *Valoración de empresas. Retos*. Revista de Ciencias de la Administración y Economía. Volumen 1 (1): 31-34.
- O'Brien, James & Marakas, George (2006). *Sistemas de información gerencial*. México: Irwin, McGraw-Hill.
- Palepu, Krishna G.; Healy, Paul M. & Bernard, Victor L. (2002). *Análisis y valuación de negocios mediante estados financieros*. México: Thomson Learning (Cengage Learning).
- Perez, A. (2021). *Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio*. <https://www.obsbusiness.school/blog/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio> [25/11/2021]
- Porporato, M; Garcia, N. (2011). *Sistemas de control de gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional*. Revista Latinoamericana de Administración. Volumen 47: 61-77.
- Rincón M.D.; Romero, M. G. (2002). *Tendencias Organizacionales de las empresas*. Revista Venezolana de Gerencia. Volumen 7 (19): 355-374.
- Rueda Delgado, G. y Arias Bello, M. (2009). *Los Sistemas de Información Contable en la Administración Estratégica Organizacional*. Cuadernos de Contabilidad. Volumen.10 (27): 247-268.



