

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

m

a

f



**“Los Desafíos de la Contabilidad Tradicional
ante el valor de las Empresas”**

**Trabajo de Graduación Presentado por:
CARLOS ROBERTO GOMEZ CASTANEDA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION FINANCIERA**

DICIEMBRE DE 2000

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTORA : DRA. MARIA ISABEL RODRIGUEZ

SECRETARIA GENERAL : LICDA. LIDIA MARGARITA MUÑOZ

DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : MSC. ROBERTO ENRIQUE MENA

SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS : LIC. SANTOS SATURNINO SERPAS

TRIBUNAL EVALUADOR : JOSE FERNANDO CORCIO LOVATO
MAF/UES
GUILLERMO VILLACORTA MARENCO
MSc/Universidad de Costa Rica
JOSE MANUEL ROMERO RIVERA
MADE/UCA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I Marco Teórico	1
CAPITULO II Comentarios al Pensamiento de Baruch Lev	15
CAPITULO III Midiendo el Desempeño Administrativo	21
CAPITULO IV Conclusiones	24
CAPITULO V Citas y Notas	25
BIBLIOGRAFÍA	29

INTRODUCCION

Este trabajo tiene el propósito de incursionar en un tema ya bastante controversial pero de suma importancia en la actualidad. Se trata del Rol de la Contabilidad, tal como la hemos conocido prácticamente desde siempre en los negocios *versus* un entorno empresarial que en los últimos veinte años virtualmente ha desmantelado todas las premisas y condiciones en que la contabilidad ha basado sus prácticas, convenciones y postulados.

Esto es algo más que una simple polémica entre profesionales o académicos, y de hecho se convierte en un asunto crucial para el desempeño (*performance*) de las empresas y sus posibilidades competitivas, pero también en algo que importa al crecimiento o desarrollo nacional.

El propósito es reflexionar sobre estos nuevos retos y sobre el rol de la contabilidad ante la "nueva economía"ⁱ, particularmente en lo relativo al desafío de medir el verdadero Valor de las empresas que la integran. No se pretende profundizar en las soluciones a los problemas de la contabilidad, aunque ya existen pioneros en ese campo incluyendo quienes procuran una contabilidad del "capital intelectual" y los que están intentando modificar radicalmente la contabilidad de costos.

Entre el material consultado destacan el trabajo de Baruch Levⁱⁱ, quien procura encarar los dilemas que enfrenta una contabilidad impotente para registrar el valor de las empresas modernas, sobre todo de aquellas más intensivas en conocimiento o de alta tecnología. Es decir, las firmas que forman parte de la nueva economía.

Este profesor de la Stern University, NY, USA expresa los comentarios más agudos y equilibrados escritos recientemente sobre este tema. Asimismo, las obras de Eliyahu Goldtrattⁱⁱⁱ, escritor sumamente heterodoxo en su estilo, quien ha intentado reconvertir totalmente la contabilidad de costos. Destacan además el pensamiento de Edvinsson y Malone como pioneros de la medición del capital intelectual, así como Shank y Govindarajan que muestran una perspectiva estratégica de costos.

El trabajo se divide en cinco capítulos: El primero procura caracterizar el entorno y condiciones; debilidades y desafíos correspondientes a la contabilidad convencional. El segundo hace una *relectura*, comentarios e interpretación del pensamiento de Baruch Lev, quien caracteriza el más reciente "estado de arte"^{iv} de la contabilidad. El tercero ilustra con un ejemplo numérico la conocida frase de que "los beneficios son una opinión, y el Valor es un hecho"^v. El cuarto contiene los comentarios finales y conclusiones más relevantes. Finalmente, el quinto capítulo contiene las pertinentes notas y citas que fundamentan las proposiciones del primero.

i
ii
iii
iv
v

CAPITULO I

Marco Teórico

"Como índice, el valor en libros está totalmente muerto. Es un artefacto de la era industrial". Rick Kalgaard. Director de Forbes / ASAP

1.1 El entorno y los desafíos

La contabilidad se considera un invento del matemático Veneciano, Luca Pacioli, del siglo xv. Aunque sin ese nombre, ya desde los albores de la civilización esta herramienta permitió llevar un registro de las cosechas y de los productos de la actividad humana⁶. En la actualidad la misma enfrenta sin embargo singulares desafíos para su presencia en la vida corporativa. Siendo innegable su importancia como fuente de información para las decisiones de negocios, sobre todo en aquellas actividades que actualmente ya se consideran de la "vieja economía"⁷, es decir las típicas empresas manufactureras-industriales o de la actividad agrícola.

Este tipo de economía prevaleció desde la revolución industrial hasta la séptima - octava década de este siglo. Desde la posguerra sin embargo y sobre todo en los países avanzados, gradualmente se han desarrollado nuevas actividades denominadas "sector de servicios" incluyendo los servicios financieros y otras, que comenzaron a modificar la naturaleza tradicional de las actividades económicas. En sus inicios este nuevo sector se consideraba una aberración de la economía y hasta se pensaba que su crecimiento era extraño o patológico a las "actividades productivas", es decir aquellas asociadas a la actividad industrial y agropecuaria - extractiva⁸.

Gradualmente el sector servicios comenzó a ganar importancia en las economías desarrolladas al grado que para la década de los 70's había sobrepasado ampliamente al agropecuario-extractivo y comenzaba a superar al industrial. Este nuevo sector mostraba signos de una naturaleza diferente. Sus posibilidades de crecimiento y los productos que generaba no eran tan visibles o tangibles como los típicos productos de los otros sectores. Aparecieron empresas que poco a poco fueron demostrando que su crecimiento podía hacerse no con base en amplias inversiones en plantas físicas e "infraestructura dura", sino que en el despliegue de sofisticadas estrategias mercadológicas que permitían fortalecer la imagen y marca del producto. Se demostraba además que la diferenciación de los productos sobre la base del "Valor" generaban tanto o más valor que el resultante de la producción de bienes industriales o agrícola-mineros.

Gradualmente comenzaron a desarrollarse actividades aún más intangibles: asesorías administrativas-financieras, servicios de capacitación, consultoría a empresas y gobiernos, franquiciamiento de servicios y marcas, todo lo cual constituían actividades cada vez más importantes y de alto valor. Caracterizándose este sector por actividades donde el valor ofrecido y el precio pagado es muy diferente al bien subyacente por lo que se les llama "actividades de alto valor agregado" o más modernamente de "cadena de valor"⁹. Las dos últimas décadas han permitido un salto aún mayor, observándose un frenético despliegue de tecnologías avanzadas centradas en la informática, biotecnología, tecnologías asociadas

a la salud, materiales más versátiles y procesos de producción innovadores, el auge de la industria del entretenimiento¹⁰, todas las cuales muestran que los servicios en sus diferente ramas es cada vez más pujante.

Todas estas actividades tienen en común que se realizan sin el concurso de costosas instalaciones físicas, generando productos virtualmente invisibles (software informático, ideas, procesos, estrategias de negocios) todo lo cual es de alto valor e intensivo en conocimiento avanzado.

Naturalmente la contabilidad, independientemente de sus virtudes y las capacidades de sus practicantes, encuentra grandes dificultades para capturar el valor generado en estos procesos y registrar las "transacciones" que ahí se realizan.

Estas dificultades se dramatizan en la ostensible diferencia entre el valor contable y el valor de mercado en las empresas de la nueva economía. Mas aún, cuando a contrapelo de cualquier previsión, éstas logran inusitadas valoraciones a pesar de que contablemente muestran inquietantes pérdidas¹¹.

El comportamiento de los flujos financieros de las "nuevas empresas" constituyen un verdadero enigma y dolor de cabeza para los contables, quienes observan que aquellos exceden completamente las convenciones, haciendo prácticamente imposible cuadrar las clásicas identidades contables (ie: activos = pasivos).

En el momento más crítico de la competencia entre Estados Unidos y Japón, a fines de la década de los 70's, un severo argumento salió a relucir. Según éste, la contabilidad era la gran culpable de las dificultades de las empresas norteamericanas para enfrentar el desafío Japonés. Argumentando que la información contable no captura el valor e induce a las empresas a suboptimizar sus decisiones de inversión, conduciendo a la economía en su conjunto a una inadecuada asignación de capital y a erróneas conductas de control de costos e inventarios¹².

Lo que Edvinsson y Malone denominan "el Fiasco de las FASB" ilustra también lo desastroso que pudo haber sido para la naciente "nueva economía" si en 1993 la Junta de Normas Financieras Contables (FASB) se hubiese salido con la suya en su intento de "convertir en un simple asiento contable una nueva filosofía de hacer negocios". Nos referimos a la forma de valorar las "opciones sobre acciones" o acciones de fundador que se le entregaban a los dispuestos a correr los inusuales riesgos inherentes a esas aventuras empresariales. Opciones que a juicio de estos autores han sido cruciales para impulsar las nuevas industrias.

Por otra parte una lectura perspicaz de este argumento sugiere un elogio implícito de la contabilidad. Es decir, que esta herramienta es tan importante que puede ser capaz de poner bajo riesgo aún a la economía más poderosa del mundo.

1.2 Las Debilidades más Notorias

"En realidad el sistema de contabilidad no captura nada".

Judy Lewent / CEO Financiera de Merck

Ya se ha expresado que existe consenso de que la contabilidad tradicional es incapaz de registrar el verdadero Valor de las empresas modernas, siendo esto quizás su problema más relevante. Igualmente existe acuerdo sobre la importancia de los "factores intangibles" en la creación de valor, al grado que la SEC (Comisión de Bolsa y Valores) pronto exigirá incluir el "capital intelectual" en los balances.

De acuerdo con el Índice Mundial Morgan Stanley, el valor promedio de las firmas que cotizan en bolsa es el doble de su valor en libros. Pero en USA es de dos a nueve veces ese valor. Firmas como Microsoft, Intel o Cisco Systems se cotizan hasta diez veces su valor en libros, lo cual significa que el 90% de su valor esta constituido por elementos intangibles: software, poder de marca, lealtad de la clientela. Confirmando entonces el escaso impacto que el valor en libros tiene en el verdadero valor de las empresas modernas¹³. Lo anterior sugiere que la contabilidad tradicional es cada vez más irrelevante, por eso mismo y sin embargo también más desafiante la tarea de actualizarla, como nos dice B. Lev en sus escritos. El mismo sugiere que hasta un 95% en la variación del precio de una acción se relaciona con información no financiera.

Esta paradoja afecta más que todo a los analistas y gerentes financieros de las corporaciones. Los empleados en general y los mismos gerentes ignoran cómo evaluar exactamente sus contribuciones, tampoco disponen con buen respaldo numérico al decidir apoyar o desechar un nuevo proyecto o al evaluar su propia contribución a la empresa. ¿cuánto vale mi empresa? ¿Será ese su verdadero valor? ¿Cuánto valor hemos creado y cuál ha sido mi contribución al mismo? Definitivamente estas preguntas no pueden responderse con la actual contabilidad e informes financieros. En el proceso de superar estas debilidades se han intentado avances y reformas a la contabilidad incluyendo la denominada "contabilidad para el futuro" (AFTF: accountability for the future), así como medidas de rendimiento más sofisticadas como el EVA y otras similares

El problema que tratan de encarar estas innovaciones contables es que actualmente en las empresas, sobre todo en aquellas intensivas en conocimiento, las fuentes de valor y los factores que lo impulsan ya no dependen de la energía humana convencional actuando sobre materias primas tangibles, sino que del concurso de otros factores menos visibles, ya que "conforme la tecnología avanza cambian las relaciones entre las necesidades de músculos humanos y las de sesos humanos"¹⁴.

Como nos dice Dave Ulrich, el conocimiento se ha transformado en una ventaja competitiva para las empresas que venden ideas. De ahora en adelante las firmas exitosas serán aquellas que logren atraer, desarrollar y retener personas talentosas que respondan a los clientes, a los retos de la tecnología y a las nuevas oportunidades. El valor se

construirá cada vez más alrededor del talento y las ideas; y la contabilidad deberá estar preparada para registrarlo, a riesgo de quedar obsoleta.

Por lo menos existen cuatro categorías de nuevos factores, según K. Mathew: Primero están los activos asociados con los esfuerzos de la investigación y desarrollo de una empresa. (típicas innovaciones tecnológicas, nuevas ideas, nuevos procesos, nuevas estrategias). Segundo, están los activos asociados con la marca de una compañía que le permite vender sus productos a precios más elevados, o diferenciados según cuidadosas segmentaciones de mercados. Tercero, los activos estructurales asociados a la organización de la firma y sus diferentes maneras de hacer negocios. El capital estructural se refiere a la constelación de características y canales intangibles a través de los cuales el capital humano individual se entreteje para formar una capacidad organizacional. Incluye activos tan esquivos como el aprendizaje organizacional, capacidad de innovación, visión y cultura, habilidad para crear equipos sistemas de información administrativa. Finalmente, en cuarto lugar, están las condiciones del mercado que permiten a una empresa al menos temporalmente gozar del resguardo de una barrera de entrada contra otras firmas similares.

Edvinsson y Malone reducen estos factores a uno solo. El "capital intelectual" que para ellos se compone de capital humano y capital estructural. El primero se lo lleva el empleado cuando se retira. El segundo es "todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa". El truco para una empresa es obtener el mejor capital humano para que éste construya el mejor capital estructural.

El grado de *tangibilidad* de un determinado bien es crucial para definir sus capacidades de generar valor para las empresas. En la actualidad ya podría afirmarse que a mayor intangibilidad mayor capacidad de generar valor. Un bien enteramente tangible enfrenta barreras físicas de todo tipo; difícil o costosa transportación por ejemplo. Pero sobre todo por que los bienes físicos poseen una marcada rivalidad para su uso; siendo difícil que más de una persona o un grupo limitado puedan utilizarlos simultáneamente. No sucede así con los bienes intangibles.

Edvinsson nos dice que, "los bienes intangibles son la bendición y la maldición de los contadores. Por una parte, es una categoría muy cómoda para agrupar todo lo que no cabe en la clasificación contable. Por otra, los activos intangibles representan un reconocimiento tácito por parte de los contadores, de un factor "X" que permite cerrar su famosa igualdad: Activos = Pasivos más Capital.

Por ejemplo, nada impide, salvo la propiedad intelectual, que más de una persona utilice determinada base de datos¹⁵. Por otro lado en los bienes intensivos en conocimiento (BIC) la estructura de costos es muy diferente a la de los bienes más convencionales. Producir la segunda copia de un programa informático prácticamente no cuesta nada, lo que significa que sus costos variables escalan con menor velocidad.

Estos bienes son por tanto susceptibles de un gran apalancamiento, permitiendo ampliar las posibilidades de hacer negocios y ganancias con ellos. El único límite a la capacidad

de apalancar un activo de conocimiento es el tamaño del mercado. Con los BIC se obtienen incrementos a escala de los rendimientos, según B. Lev.

Ahora bien, esos bienes son en compensación más difíciles de desarrollar y conservar, con lo que la propiedad de los mismos se vuelve un asunto crucial. Esto aplica al "capital humano" que en definitiva pertenece sólo a quien lo posee. Además¹⁶ cuando se invierte en un activo tangible, aún en el peor de los casos podemos lograr al menos un valor de rescate. En cambio con un activo intangible simplemente podemos perderlo todo, siendo entonces más riesgosos.

Otra dificultad estriba en que en los BIC no aplica el "principio de la igualdad"¹⁷. Pudiendo observarse, en las empresas que los producen, prolongados períodos de gastos sin que se produzcan ingresos. Y al contrario, épocas de grandes ingresos pero sin gastos de similar magnitud.

La contabilidad además solo registra transacciones¹⁸. Pero en la nueva economía puede perfectamente estarse creando o destruyendo valor sin que exista una transacción aparente, "Cuando una nueva medicina pasa las pruebas clínicas se crea un enorme valor, pero no ha habido ninguna transacción. Cuando un nuevo software pasa una prueba crucial, instantáneamente adquiere valor sin transacción de por medio. Cuando una "vieja firma" se demora en ingresar al *e-commerce* un enorme valor se destruye, pero no se ha hecho ninguna transacción". Cuando aparece o desaparece un marco regulatorio, afecta el valor de la firma sin que se observe transacción alguna.

Existen además otras impugnaciones más conocidas que se le hacen a esta herramienta. La satisfacción del cliente; la calidad de los empleados; la lealtad de nuestros accionistas¹⁹; el tiempo de entrega. Todos ellos son aspectos que la contabilidad no registra. Además registra sus partidas a costos históricos "sin ver hacia el futuro". Registra deudas que no lo son, como cuando no diferencia los pasivos que son realmente exigibles de los que no. Además una determinada convención o norma contable puede aumentar o disminuir la ganancia para un año dado, y lo mismo es cierto con el manejo de amortizaciones y diferidos.

Normalmente supone que los recursos propios (equity) no tienen costo, lo cual nos lleva a subestimar el verdadero costo de oportunidad que se le ofrece al accionista, induciendo a inversiones con un VAN inadecuado. Desconoce además el valor del dinero en el tiempo.²⁰

En resumen, se han encontrado sólidas evidencias de que los métodos tradicionales de contabilidad subvaloran los beneficios potenciales de las empresas. Activos intangibles como investigación y desarrollo, software, marketing e informáticas no son considerados adecuadamente dado que los gastos en intangibles se cargan a los beneficios presentes, mientras que en el caso de los intangibles se apunta en el balance y se va descontando gradualmente. La inversión en activos intangibles ya no puede seguirse subestimando ya que representan una porción cada vez mayor de las economías desarrolladas y son los de mayor impacto futuro. Se ha descubierto que cada dólar destinado a I&D genera un valor

de mercado de \$2.00, mientras que cada dólar que se invierte en equipamiento genera apenas solamente \$1.00

Los verdaderos activos como la experiencia de la gente, la participación de mercado, la reputación, la imagen, el crédito mercantil, no aparece en los balances; y los que sí aparecen como el valor de las máquinas, el inventario y los terrenos, apenas si lo hacen a su verdadero valor.

La contabilidad no mide satisfacción del cliente, calidad y rapidez de servicio, tampoco la participación de mercado. Definitivamente hoy en día está claro que sacrificar las utilidades actuales en aras de conquistar participación en un mercado creciente es más una inversión que un gasto.

Dentro de este nuevo entorno cambian las prioridades y el comportamiento de la gerencia. La misma ve la misión fundamental de un negocio no como las utilidades si no como la creación de valor. Los gerentes modernos ya no se valen de los informes contables para manejar su negocio; se sirven de ellos sólo para calcular los impuestos o entenderse con los banqueros²¹.

Todo lo expresado sobre la contabilidad no significa que las utilidades ya no sean importantes, sin embargo "Las utilidades no tienen que ocupar el centro del sistema solar de los negocios para ser indispensables"²². En suma, en la empresa se vuelven menos importantes los "*bottom liners*" o sea aquellos para quienes las ganancias netas están por encima de las demás consideraciones de la firma, según lo manifiestan R. Kriegel y L. Patler.

En el contexto tradicional las ganancias se perciben como un fin no como un medio, pero como nos dice Peter Drucker, el famoso filósofo de la administración, "el hombre necesita oxígeno para sobrevivir, pero el oxígeno no es la razón de su supervivencia".

En la actualidad existe consenso de que las ganancias (earnings per share: EPS) no constituyen una guía adecuada para los inversionistas, excepto en aquellos casos en que la EPS está altamente correlacionada con las variaciones del precio de mercado de las acciones (R. Wats) que a su vez están asociado a los flujos de efectivo proyectados.

Edvinsson dice "Desde hacía tiempo no dejaba de sorprenderme la paradoja fundamental de la inversión en los negocios modernos: si una firma invierte en las cosas que la hacen competitiva, como capital humano y software, a corto plazo sufre un deterioro de su estado de resultados, lo cual reduce el valor del balance general y en consecuencia su valor en libros. En otras palabras, cuanto más invierta en su futuro, menos su valor en libros. Esto es absurdo. Necesitamos un nuevo sistema de valoración".

Como resultado, la contabilidad y sus practicantes corren el riesgo de obsolescencia. El mismo Edvinsson relata las observaciones de un abogado asesor de fusiones y adquisiciones, que ya en 1990 había percibido que la contabilidad y sus números eran irrelevantes para definir el valor de las empresas adquiridas. A nadie le importaba si los balances generales eran o no correctos. " Solo después nos dimos cuenta de que la razón

de que nunca se cuestionara la precisión de nuestro trabajo era sencillamente que ya a nadie le importaba un comino. Nos habíamos vuelto ajenos al proceso decisorio, y desde entonces tratamos de recuperarnos"

1.3 La Contabilidad de Costos: Sus Mitos

"La contabilidad de costos es la enemiga pública número uno de la productividad. Eliyahu M. Goldratt. Instituto para el Desarrollo Empresarial.

La contabilidad de costos (CC) es una de las técnicas más emblemáticas de la contabilidad general y una de las que están siendo más objeto de atención hoy en día. Uno de sus impugnadores más agudos es un físico nuclear Israelí, quien ha llegado a la audaz conclusión de que la CC es la "enemiga pública número uno de la productividad". Sus heterodoxos planteamientos ponen en duda prácticamente todos las premisas de la CC tradicional.²³

Goldratt insiste en que debemos eliminar de nuestro vocabulario los conceptos de "utilidad de producto", "margen de producto" y "costo de producto". El se pregunta, ¿alguna vez le pagó dinero algún producto? Para él este último concepto no existe. Argumenta que "el precio de venta no es igual al costo de venta más el margen de ganancia", ya que quien determina el valor del producto es el mercado y al mismo no le interesa cuanta mano de obra se ha incorporado en el producto. Igualmente deben desterrarse otros conceptos y prácticas relacionadas con las estadísticas de eficiencia, los tamaños óptimos de lotes, la evaluación de inventarios; ya que todas salen de la misma fuente, la contabilidad de costos.

Establece premisas tan diferentes al pensamiento tradicional como los siguientes: "una planta en la que todos trabajan todo el tiempo es muy ineficiente. Ya que "activar un recurso", es decir ponerlo a trabajar, y "utilizar un recurso" no son sinónimos. Agrega, que "activar un recurso que no es una restricción (cuello de botella) a su máximo es más bien un acto de máxima estupidez". Cuando una persona ya está en la planilla no cuesta más tenerlo ocioso: Sí una persona espera ocioso unos minutos no aumenta el gasto de operación. Además, "Si llegas a saber que hay mucho tiempo ocioso por ahí, no te mortifiques ni te pelees con nadie; simplemente asegúrate de que no aparezca en los informes de eficiencia del próximo mes".

Nos previene de las consecuencias sobre el ritmo de innovación, que surgen de considerar a los inventarios como un activo. Si introducimos un nuevo modelo de producto seguramente quedarán obsoletos los inventarios del producto antiguo. Como los inventarios están calculados al precio de producción y además son un activo, entonces es de imaginarse cuanta renuencia habrá para innovar productos. Si innovar constantemente es una fuente de ventajas competitivas, podrá deducirse el impacto de inhibir las innovaciones por consideraciones sobre los inventarios.

Reducir los inventarios de producto terminado tiene un efecto de corto plazo negativo en la utilidad neta. Los inventarios los llevamos en libros a su valor de costo; es decir el costo como lo calcula la CC. Esto quiere decir que el inventario de producto terminado no se registra como materia prima, sino como materia prima más el valor agregado, es decir, la mano de obra y los indirectos. Durante el período que reduzcamos el inventario de producto terminado, el valor agregado de la producción que se haya reducido se refleja en resultados como una pérdida.

Para la contabilidad tradicional los inventarios son activos. Dentro de las nuevas filosofías gerenciales dominadas por los conceptos de la calidad total, los inventarios tienden a ser un costo. Tener inventarios soporta, además del costo de oportunidad por los fondos que congela, un costo de obsolescencia, uno de control, otro de mantenimiento y de registro, y por último el riesgo de que se deterioren o sean sustraídos.

Impugna además algunos mitos como los siguientes: el supuesto de que todos los recursos deben utilizarse en todo momento al máximo. De que reducir costos es sinónimo de mejorar las ganancias. De que vender por debajo del costo es una insensatez, que a su vez se deriva del supuesto de que el "precio de venta" debe ser igual al "costo del producto" más un "margen de ganancia", conceptos que a su juicio son engañosos falacias, particularmente el "costo del producto".²⁴

Establece que la contabilidad de costos junto con sus indicadores de eficiencia induce a los gerentes a tomar el tipo de decisiones que a su turno conducen a las empresas al desastre financiero. El argumento en realidad es muy simple. La CC produce información e indicadores de rendimiento y desempeño que inducen a decisiones que reducen las oportunidades de negocios para las empresas, con los consiguientes perjuicios financieros.

Goldtratt muestra claramente lo potencialmente desastroso que es utilizar técnicas de reducción de costos como por ejemplo el *outsourcing*. Por ejemplo, la firma International Harvester se propuso comprar todas las piezas que según la CC le resultaran más baratas adquirirlas fuera, que producirlas internamente. Esa decisión pronto demostró ser una mala estrategia ya que los costos en lugar de disminuir aumentaron, dado que se redujeron en algo los costos variables pero no se redujeron los costos fijos, por lo cual el número menor de productos que la empresa se quedó fabricando tenían que soportar todos los costos fijos de estructura. En realidad ni siquiera todos los costos variables disminuyen ya que no es posible despedir un determinado porcentaje de obrero, mucho menos un porcentaje de edificio, de terreno o de máquina.²⁵

Asimismo, argumenta sobre lo incorrecto de dirigirnos por el margen de ganancia para decidir qué producto vender o producir. La paradoja es que los "productos estrella" es decir los que tienen un alto margen de ganancia tal vez no debieran tener la máxima prioridad ya que no existe la ganancia del producto, "la única ganancia que existe es la utilidad de la compañía". Y esta última no necesariamente significa darle prioridad a los productos de más alto margen.

De hecho este tipo de planteamientos tan diferentes a las tradiciones contables no son nuevas. Ya Henry Ford a principios de siglo se atrevió a ir contra el pensamiento de su época cuando decidió que "Rebajar los jornales no reduce los costos, los aumenta"; implantando así la revolucionaria idea de quintuplicar de una vez el salario de sus obreros.²⁶ Mas aún, adelantándose a las nuevas teorías sobre costos, "haciendo caso omiso de la sabiduría tradicional, Ford sacrificaba continuamente los márgenes de utilidad para aumentar las ventas. De hecho, las utilidades por auto cayeron cuando disminuyó los precios por las ventas se multiplicaron, demostrando que una reducción estratégica y sistemática de precios aumentaba las utilidades de la empresa"(Daniel Gross. Historias de Forbes). Antecediendo con esta perspectiva las ideas innovadoras que setenta años después desarrollarían otros pensadores.

Lo que era cierto para Henry Ford es más cierto aún en una economía de servicios, en la cual el talento de los empleados desempeña un papel mucho más inmediato en la creación de valor para los clientes.

En parte, las erradas concepciones sobre costos derivan de que las variables asociadas a ingresos y costos de una empresa se ven como actos totalmente separados cuando en realidad son dos caras de la misma moneda.²⁷ Permitir que los empleados tengan el control efectivo tanto de los ingresos como de los costos es en la actualidad parte de una estrategia correcta. Las viejas definiciones de productividad resultan no sólo obsoletas sino francamente obstructivas. Las compañías que no reconocen a esta nueva realidad de la vida tampoco apreciarán la importancia crítica de sus empleados para la prosperidad de la firma.

Lo que liga tan íntimamente a los gastos e ingresos es el hecho en que hasta la manufactura se puede ver como una forma de servicio. En la actualidad aún la clásica manufactura ya no vende meros productos sino servicios o valor agregado alrededor de aquellos. Lo bien que sirva a los clientes determina directamente los ingresos y costos. En la vieja economía todavía era posible manejar producción aparte de ventas. En una fábrica, el número de piezas producidas por máquina era la medida correcta de la productividad, y concentrándose en esa relación los fabricantes podían reducir costos. En la economía de servicios actual no son las máquinas sino los empleados los que impulsan los costos, y los que se procesan son clientes, no son piezas o artefactos.

Tomemos un ejemplo sencillo de la banca. Los cajeros pueden decidir, o bien hacer mover la fila rápidamente o bien dedicar más tiempo a los clientes, especialmente a los de saldo alto, que son los más vulnerables a la competencia. La mayoría de los bancos han tratado de reducir los costos enfatizando en el volumen de transacciones por cajero. El resultado inevitable ha sido el deterioro en la calidad del servicio y el reducido crecimiento de los ingresos.

En la misma línea de pensamiento y más recientemente Shank y Govindarajan coinciden, aunque utilizando otro vocabulario, con muchas de las ideas expuestas por Goldratt. Estos autores entre otras ideas expresan que " Confiar en un sistema que asigna los costos basándose en mano de obra directa, puede ocasionar que los gerentes tomen decisiones como si los costos indirectos de fabricación bajaran con la reducción de mano de obra

directa. Este enlace causal es erróneo por que los costos indirectos de fabricación no descienden hasta el grado que indica el sistema de la CC. Otro peligro es que el objetivo de maximizar una variación favorable a nivel local de la empresa (un solo departamento, o fábrica) puede conducir a actividades disfuncionales para el conjunto. Maximizar una sola variación aisladamente de los resultados de la empresa, puede ir en detrimento de la utilidad global de la misma. Un ejemplo sería, que por maximizar las reducciones de costos se induzca a comprar insumos baratos, que por su baja calidad puedan de hecho aumentar los costos de fabricación. Otro sería, cuando los costos estándar incluyen elementos de costos fijos. El sistema mostraría una capacidad ociosa como una variación negativa y por lo tanto los gerentes pueden ser inducidos a fabricar más productos con el propósito de reducir la desfavorable variación, incluso cuando el producto no se necesitase en lo absoluto".

Finalmente cabe referirnos brevemente a la importante diferencia entre "costo de ingreso de un insumo" y el "costo de uso" del mismo, a que a menudo hace referencia el conocido consultor José Leñero. El mismo nos advierte de que un producto, registrado a su ingreso al precio normal de factura, bien puede resultar mucho más caro al final de proceso dado que ya integrado al producto puede haber modificado negativamente (o positivamente) la calidad del bien final, haciéndolo en consecuencia respectivamente más caro o más barato. Lo interesante de este enfoque es que el costo de un insumo no es función de su "precio- factura" sino de su rol en la creación de valor o en el proceso de producción.

1.3 La Importancia de las Medidas

*Dime como me mides, y te diré como me comportaré.
Sí me mides de manera ilógica... no te quejes si
obtienes un comportamiento ilógico. E. M. Goldratt*

Las personas de más vigorosa personalidad en una empresa son renuentes a tratar con sistemas de medición, sin embargo las mediciones están en el corazón de la estrategia corporativa. La elección de lo que un negocio mide comunica valor y encausa el comportamiento de los empleados. Por lo tanto, decidir qué medir y cómo vincular las medidas son decisiones cruciales para un buen administrador.

El no haber desarrollado nuevos sistemas de medición ha retardado el progreso de la administración. Por ejemplo, los médicos no entenderían la importancia de la presión arterial hasta que se identificó el instrumento para medirla; entonces la capacidad de medirla permitió descubrir las causas y efectos de la presión sanguínea anormal, con lo cual se pudieron idear tratamientos adecuados. En administración, poseer adecuados instrumentos de medición del desempeño y la productividad es crucial para encauzar el comportamiento de las empresas y sus empleados hacia las metas del negocio.

Durante mucho tiempo quien ha regido estas medidas ha sido la contabilidad de costos (CC). Sin embargo muchos de los supuestos y el ambiente que permitió el desarrollo de la CC ya han desaparecido. Actualmente esta herramienta junto con la contabilidad en general es parte del gran problema que enfrentan las empresas.

Recordemos que la contabilidad no sólo registra las transacciones y nos ofrece balances y estados de resultados, sino que también nos provee de los indicadores que permiten medir y evaluar el desempeño de los negocios. Es con base en esos indicadores que los gerentes toman las decisiones que forman parte de la gestión cotidiana de la empresa, configuran sus estrategias y adoptan todo tipo de decisiones.

Los gerentes por lo tanto literalmente beben de las fuentes de la contabilidad antes de tomar sus decisiones. El problema es que sí los supuestos de la contabilidad están errados, las ulteriores decisiones también lo estarán. Y en este caso no es un problema de cuan precisos son los cálculos, los cuales pueden ser muy exactos. "El problema con la contabilidad no son los números, normalmente están correctos, el problema es que los supuestos están incorrectos", nos dice Goldratt.

Además no basta con tener los supuestos e indicadores adecuados. Estos deben definirse con mucha precisión "Un parámetro no definido con claridad es peor que inservible". Por ejemplo, definir los inventarios como un activo o un pasivo es crucial.

Definir, como lo demuestra E. Goldberg, en que consiste el "costo de producción" o "precio de venta" es aún más relevante para las más cotidianas decisiones relativas a que precio aceptamos vender un determinado producto.

Definir las metas relevantes del negocio constituye igualmente una de las más importantes decisiones de cualquier negocio. Decir que nuestra meta más importante es reducir los costos puede conducirnos a desastrosas decisiones como las que llevaron a Caterpillar casi a la quiebra. Perseguir la calidad no siempre es la meta más adecuada. La quiebra de la famosa marca de automóviles Rolls Royce lo demuestra. Tampoco la eficiencia; las dificultades de Volkswagen lo demuestran.

Los alemanes han descubierto que la velocidad no es la causa determinante de los accidentes, sino más bien los desperfectos mecánicos. Por eso ellos no ponen límites a la velocidad, pero sí tienen estrictos controles sobre la calidad mecánica de los automóviles. Lo anterior demuestra que una premisa falsa puede estar en la base de un indicador o de una medida correctiva, en este caso incorrecta.

De lo anterior se deducen las desastrosas consecuencias de una contabilidad ciega a las circunstancias que enfrentan las empresas modernas y de seguir al igual que los *lemmings* del grafitty "procedimientos erróneos sin comprender sus devastadoras ramificaciones de largo alcance".

Todo lo anterior no es una mera controversia académica, de hecho se trata de un asunto con graves consecuencias para el desempeño futuro para las empresas e incluso para el crecimiento económico de un país.

Paradójicamente sin embargo, según el mismo Goldratt, quienes no quieren abandonar la CC no son los contables y los financieros sino que los mismos gerentes e ingenieros de producción y ventas.

Todas las críticas que se han hecho a la contabilidad son bastante conocidas por los profesionales interesados en su desarrollo y con toda seguridad muchos de ellos ya están trabajando en superar estas debilidades, reformando esta técnica o posiblemente hasta generando una contabilidad radicalmente distinta. Quizás en este intento destacan las ideas conocidas como "Contabilidad para el Futuro".²⁸

Finalmente uno de los asuntos más controversiales que encara la contabilidad esta relacionada con las supuestas o reales pérdidas observadas en las empresas de alta tecnología.

Al respecto G. Colvin argumenta que basta cambiar las normas contables para que las supuestas pérdidas se conviertan en ganancias muy reales. Amazon.Com para muchos presenta el comportamiento más anómalo imaginable, dado que, por un lado muestra grandes pérdidas y por otro una gran valoración de mercado. Según Colvin bastaría con un cambio en las normas contables para que esta empresa con pérdidas de \$720 millones en 1999, las convierta en ganancias de \$400 millones el mismo año.²⁹

El problema es que para la contabilidad, los gastos en investigación y desarrollo; marketing y publicidad, entrenamiento, construcción de marcas, bases de consumidores y conocimientos tecnológicos; deben tratarse como gastos y no como inversiones. Sí una empresa cualquiera de la Web gasta en un año por ejemplo \$100 millones para posicionar su marca, entonces tiene que descontarlos de sus ganancias antes de impuesto. Sin embargo no sería difícil admitir que estos "gastos" pueden generar beneficios durante varios años. Bastaría que estos se pudieran amortizar por lo menos durante cinco años para que estas pérdidas se convirtieran en ganancias.

Imaginemos ahora que el mercado orientara sus decisiones de inversión de acuerdo a los informes contables de pérdidas y ganancias ¿ Cuán desastroso seria?. Si fuese así seguramente esa milagrosa nueva economía y sus empresas de internet no se hubiesen desarrollado como lo han hecho.

La asignación de capital sería muy ineficiente para la economía. El costo de capital para esas empresas hubiese sido prohibitivamente caro y hubiésemos perdido los beneficios de la alta productividad y crecimiento de los últimos diez años.

Por otra parte, sí el rendimiento y la productividad están relacionados con los sistemas de incentivos y remuneraciones, el gran desafío es construir sistemas que realmente logren su objetivo. Sobre todo en un mundo donde el simple dinero, las "estrellas doradas" y los simples halagos ya no constituyen incentivos poderosos como en el pasado, al menos para los empleados de alto desempeño que son los que prevalecen en la nueva economía.³⁰

Por otra parte, como expresa R. Farson, "los administradores y los empleados temen tanto las evaluaciones de desempeño que éstas han llegado a no tener nada que ver con el rendimiento real". Por tal razón existe mucha inquietud, tanto a nivel practico como académico, respecto a maneras de innovar hacia sistemas más eficaces de "evaluación del desempeño laboral" y que estén mas conformes a las nuevas realidades y ambientes

organizacionales. Estas innovaciones pueden conllevar riesgos de medición, aunque después de todo, como dice Goldratt "es preferible ser impreciso en lo que sí debemos medir, que preciso en lo que no debemos".

Más recientemente además, se reconoce que en las actividades intensivas en conocimiento o que encaran ambientes muy dinámicos, es preferible evaluar el desempeño mediante indicadores subjetivos. (Shank y Gobindarajan). Esto mismo ya había sido observado mucho antes por Baker, Jensen y Murphy, quienes incluso en otro tipo de empresas ya habían percibido los inconvenientes que acarrearán las "medidas objetivas" de evaluación del desempeño. Sugiriendo que para "tratar a la gente con justicia debes tratarla diferenciadamente" (*To treat people fairly you have to treat people differently*). Dicho de otra manera, y al contrario del pensamiento tradicional, no es justo tratar a todos por igual y tampoco hay razones para temerle a las "evaluaciones subjetivas".

En resumen, este capítulo ha procurado mostrar: i) el pensamiento más reciente sobre los factores que generan e impulsan el Valor en las empresas modernas; ii) los problemas y desafíos correspondientes a detectar esas fuentes de creación (o destrucción) de valor, iii) la forma de medir esa creación de valor así como de estimular esa creación.

No cabe duda que para la contabilidad incluyendo la de costos, existe un estimulante desafío que debe encararse con sentido de urgencia para evitar rezagarse irreversiblemente como herramienta útil para las decisiones corporativas.

Quienes ya están encarando este desafío deberían contar con el apoyo de la comunidad de profesionales vinculados a esta antigua herramienta. En el entendido de que participar en esta tarea es la mejor opción para garantizar la misma supervivencia de la profesión contable a largo plazo.

La contabilidad no es un objetivo en sí mismo; es únicamente un medio para ayudar a alcanzar el éxito empresarial. Por tanto, no se puede afirmar que existan buenas o malas prácticas contables como tales. Las técnicas o los sistemas contables deben ser juzgados a la luz de su repercusión en el éxito del negocio. (Shank y ..).

Además la contabilidad tradicional no ha sido ajena totalmente al capital intangible, la existencia del "goodwill" lo atestigua. La diferencia es que este término recalca activos pocos usuales pero reales, tales como la marca de fábrica. En cambio el capital intelectual va más allá, buscando activos aun más intangibles como la capacidad de una firma para aprender, innovar o adaptarse.

Por otra parte ya se han expresado las graves consecuencias del fracaso en medir el valor " Y así olvidados en este desastre están los costos sociales, más grandes y ocultos, de esta dislocación: desempleo, reducida productividad y competitividad nacional mermada. Una economía que no puede medir adecuadamente su valor, no puede distribuir bien sus recursos ni recompensar equitativamente a sus ciudadanos" (Edvinsson).

El mismo Edvinsson nos señala que "el contador probablemente sienta un poco de ambivalencia. Por una parte, este nuevo modelo de capital intelectual es una aparente amenaza a todo aquello que le ha costado tantos años aprender y perfeccionar. Al mismo tiempo, representa una extraordinaria oportunidad nueva que restablecerá la importancia perdida que toda la profesión esta experimentando.

Con el surgimiento del capital intelectual, las firmas de contadores, grandes y pequeñas, tendrán una oportunidad única de ayudar a sus clientes a establecer, operar, y validar sistemas apropiados para registrar el capital intelectual."

Por otra parte, más recientemente, se ha producido un desbordante entusiasmo por el EVA (valor económico añadido) y otras medidas de desempeño. Lo interesante es este caso es que también estas medidas ilustran su capacidad para inducir comportamientos, a veces inadecuados, tanto a nivel de la corporación como de las gerencias de los demás empleados. Acerca del EVA, Erick Olsen, expresa lo siguiente: El EVA a pesar de su indudable superioridad sobre otras medidas de rendimiento contable tiene un sesgo contra los activos nuevos (nuevas inversiones), además anima a los gerentes a "ordeñar" a la empresa, y esta sesgada a favor de las empresas grandes con bajos rendimientos, o de otro modo, sesgada contra las empresas nuevas en mercados en crecimiento.

Lo importante de todo esto, independientemente de que no existen medidas perfectas, es que las medidas de rendimiento tienen un efecto muy concreto en el desempeño de las empresas; es decir, que la selección de las medidas es un asunto de la más alta prioridad e importancia para la estrategia competitiva de cualquier empresa.

Finalmente, en este trabajo no hemos incursionado en otros tópicos también muy interesantes, incluyendo los que tienen que ver con un nuevo ambiente competitivo que enfrentan las propias empresas dedicadas a ofrecer servicios de auditoría. Es decir a las nuevas realidades que enfrenta la práctica contable. Este tema está sintetizado en un reciente artículo de Louis Lavallo que muestra los conflictos éticos y litigios que actualmente enfrenta la profesión contable, especialmente "las cinco grandes" firmas de auditoría de nivel mundial: Peat Marwick, Price Waterhouse, Deloitte Touche, etc. Por un lado el ejercicio de funciones incompatibles como la clásica auditoría de controles internos versus labores de consultoría, que a veces practican simultáneamente con el mismo cliente. Por otro, su aparente incapacidad para autorregularse, particularmente para auditar las labores de otras firmas colegas (peers). Su fuerte inclinación a protegerse entre ellas en desmedro de sus confiados clientes; y a perpetuar los privilegios de autorregulación, muy cuestionados actualmente debido a numerosos escándalos de colusión entre ellas.

CAPITULO II

Comentarios al Pensamiento de Baruch Lev

2.1 Reflexión contable en el enfoque del manejo de las empresas

El pensamiento del profesional en contaduría lo hace reflexionar al analizar la declaración de Baruch Lev: “¿Qué hay de malo con la forma en que todas las empresas han llevado sus libros por 500 años?” Casi todo. Lo anterior aparece en un artículo de Alan M. Webber en la Revista Estrategia & Negocios, Abril 2000, donde presenta una entrevista con el profesor Lev. Las declaraciones de dicho artículo son la base del presente análisis y de la presentación de los pensamientos de reflexión sobre el método presentado sobre aspectos contables.

La contabilidad sigue siendo una herramienta tradicional para el control y la toma de decisiones difíciles sobre el dinero, las ganancias y pérdidas y las inversiones en el manejo de las finanzas de las empresas; pero considerando el pensamiento del profesor Lev, en la actualidad se adolece en los siguientes aspectos:

Primero, la contabilidad está cada vez más fuera de lugar, al considerarla como la tierra de contadores de bienes físicos, de los trituradores de números: hombres y mujeres con calculadoras. Segundo, los sistemas de contabilidad e informes financieros que se utilizan actualmente se remontan al siglo xv. Estos sistemas no sólo son parte de la vieja economía, son parte de la vieja, vieja economía y no obedecen a la nueva economía. Actualmente dice Lev, “El lente viejo no puede capturar la nueva economía, en la que el valor es creado a través de los activos intangibles: Ideas, marcas, formas de trabajar y franquicias.” Tercero, los conflictos entre los nuevos activos y la vieja normativa de contabilidad. Cuarto, los sistemas de contabilidad e informes financieros no funcionan en la nueva economía y Quinto, el pensamiento contable tradicional se opone contra el cambio de un nuevo pensamiento contable al querer respetar la normativa tradicional.

Cuando se tiene una declaración tan pesimista: La contabilidad está cada vez más fuera de lugar, al considerarla como la tierra de contadores de bienes físicos, de los trituradores de números: hombres y mujeres con calculadoras. La contabilidad se vuelve más interesante e importante en buscar o diseñar, revisar principios, procedimientos, métodos de estimaciones, normativas para el registro y cumplir con las necesidades de administración, control, medición de activos de las empresas.

Al estar utilizando sistemas de contabilidad e informes financieros que se han utilizado por muchos años. “estamos utilizando un sistema utilizado por muchas generaciones para tomar decisiones en un complejo ambiente de negocios, en el que los activos esenciales que crean valor han cambiado fundamentalmente.” A pesar de existir una dinámica de cambio en el pensamiento contable, se queda con principios de contabilidad generalmente aceptados que en cierta forma limita el mismo desarrollo de la contabilidad; así se tienen tales como:

Identifican y delimitan al ente económico de y sus aspectos financieros.	Entidad Realización Periodo Contable
Establecen bases para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación.	Valor Histórico Original Negocio en Marcha Dualidad Económica
Información	Revelación Suficiente

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son: importancia relativa y consistencia. Además se presentan reglas particulares.

La aplicación del sistema, donde la contabilidad se enmarca, trae como consecuencia una desconexión que afecta a los administradores que no tienen buenos números a que referirse al tomar la decisión de apoyar un proyecto o al asesorar el rendimiento de actividades generales de la empresa o de proyectos específicos; a los empleados, al no poder valorar sus contribuciones a la empresa en forma precisa; a los analistas financieros y a los oficiales financieros corporativos.

Al incorporar los activos intangibles al valor de las empresas; lo anterior da lugar a preguntarse ¿ Están las empresas que se basan en el conocimiento supervaloradas en la bolsa?. ¿ Están las empresas pagando demasiado para adquirir activos basados en el conocimiento?

Según Lev, estas preguntas y muchas más, no pueden responderse adecuadamente con los actuales métodos de contabilidad e informes financieros; la contabilidad ya no rinde su objetivo de herramienta de información, control y guía en la toma de decisiones; porque si no existen normativas que vengán a valorar a las empresas con sus activos intangibles; activos basados en el conocimiento, no responderán a las necesidades actuales en el manejo de las empresas.

Para averiguar más acerca de lo que está mal de la contabilidad tradicional, qué se requiere para arreglarla y por qué nos importa a todos, sin tomar en cuenta el trabajo o industria en que estemos, Lev contesta la pregunta ¿ Por qué usted está solicitando que se vuelva a meditar sobre los principios de contabilidad y finanzas?

“ Estamos utilizando un sistema que data de 500 años para tomar decisiones en un complejo ambiente de negocios, en el que los Activos esenciales que crean valor han cambiado fundamentalmente.” (Lev)

Lo cual es evidenciado cuando Standard & Poor’s muestra las 500 empresas más grandes en los Estados Unidos de Norteamérica, muchas de las cuales no están en la industria de la alta tecnología. La relación mercado-a-libros de estas empresas; es decir, la relación entre el valor de mercado de estas empresas y el valor neto de sus activos (la que aparece en el balance general) ya tiene más de seis dígitos. Lo que significa que las cifras del balance general – que es lo que la contabilidad tradicional mide- representa sólo entre 10 y 15% del valor de estas compañías, tal diferencia cubre un alto porcentaje por cualquier

fluctuación de mercado para cualquier inversionista en esas empresas. Un caso en nuestro país el caso de Telefónica que inicia con acciones de ¢ 100.00 de Valor Nominal con un valor de mercado de ¢ 278.00 y que en el último llamamiento a aumento de capital (primer semestre del 2000), las acciones tienen un valor contable de ¢ 56.00 y con un valor de mercado de ¢ 200.00; un 257 % de diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros.

Otro ejemplo lo muestra las investigaciones de John Kendrick, economista estadounidense, que ha estudiado los principales impulsores del crecimiento económico, cuyos resultados han dado a conocer un aumento general de los activos intangibles que contribuyen al crecimiento económico de los Estados Unidos de Norteamérica desde los inicios del siglo pasado; en 1929, la relación de capital de negocios intangible a capital de negocios tangibles era de 30 a 70 %. En 1990, esa relación fue de 63 a 37 %.

La pregunta es ¿ Qué son los activos intangibles? La norma internacional de contabilidad No. 38 los define “Es un activo identificable no monetario sin sustancia física para uso en la producción o prestación de bienes y servicios, para alquiler de terceros o para propósitos administrativos. Un activo es un recurso:

- a) Controlado por la empresa como resultado de eventos pasados; y
- b) Del cual se espera que beneficios económicos futuros fluyan hacia la empresa.

Con la limitación en la contabilidad tradicional que la empresa registre el activo intangible a precio de costo y que se tenga probabilidad de beneficios económicos futuros y que el costo del activo pueda ser medido confiablemente.”

Los activos intangibles pueden ser agrupados en las siguientes categorías:

1. Los asociados a la innovación de productos, los resultantes a los esfuerzos de investigación y desarrollo de una empresa.
2. Los asociados a las marcas de una compañía, que le permiten vender sus productos o servicios a precios más altos de la competencia.
3. Activos estructurales; no innovaciones ostentosas o inventos nuevos, sino mejores, más inteligentes y diferentes formas de hacer negocios que pueden separar a una empresa de sus competidores.
4. Los monopolios, empresas que disfrutan de una franquicia, tienen sustanciales costos hundidos que un competidor tendría que igualar o tienen barreras de acceso que pueden utilizar para su ventaja.

Se consideran como creadores de valor de la Empresa.

2.2 Activos intangibles vrs. activos tangibles

$$1 + 2 = 4$$

“La única limitación para sacarle ventaja a un Activo de conocimiento es el tamaño de mercado”

¿ Qué es el ingrediente que tienen los activos intangibles para crear valor; valor que es más significativo que el de los activos tangibles?

Los economistas llaman a los activos tangibles (físicos) activos rivales, esto significa que los usuarios actúan como rivales para el uso específico de un activo; una maquinaria al ser utilizada en el proceso de producción en un momento dado sólo puede utilizarse para el producto que se ha programado producir; en cambio un activo intangible puede ser utilizado al mismo tiempo para llevar los beneficios económicos a la Empresa. Su gran diferencia es que a los activos intangibles tienen la característica de tener la capacidad de obtener negocios adicionales o valor con tendencia ilimitada; los activos de conocimiento tienen únicamente como limitante el tamaño de mercado, no son rivales se puede aplicar en más de un lugar a la misma vez; con muchos activos de conocimiento, cuantos más lugares se apliquen, es más grande su utilidad.

Ahora la pregunta a contestar sería ¿ Existe algún punto débil para los activos de conocimiento (intangibles)?. La frase de Milton Friedman “Realmente no existen los almuerzos gratuitos”, toma relevancia; los activos de conocimiento son muy costosos tanto para adquirirlos como para su mantenimiento, son sumamente difíciles de manejar. Además los derechos de propiedad son dudosos, cuando se trata de un Activo Intangible; caso contrario cuando se trata de un activo tangible: una maquinaria para una empresa no le cuesta comprobar su propiedad; en cambio un sistema desarrollado por la empresa puede ser copiado o utilizado por otra compañía y le costaría alto costo para comprobar en un juicio la propiedad del mismo.

Los beneficios de un activo tangible es más predecible; en cambio para el activo intangible se tiene bastante incertidumbre el alcanzar tales beneficios; aún se puede terminar en nada una alta inversión en ellos, considerando el riesgo del mismo.

2.3 El conflicto entre los nuevos activos (intangibles) y las viejas normativas de la contabilidad

Uno de los problemas es que se tienen prácticas que son virtualmente antítesis a las prácticas de negocios que están tratando de medir. Por ejemplo, si una compañía activa costos para la adquisición de nuevos clientes, la empresa pretende adquirir un nuevo activo, nuevos clientes; los analistas financieros tradicionales lo calificaron de mala práctica, y calificaron tal registro contable como una manipulación de utilidades y se reclasificaron como costos del ejercicio contable; luego, esa compañía adquiere un valor relevante a consecuencia de la adquisición de esos nuevos clientes, donde se tienen costos para contrastarlos con dicho aumento de valor. O bien en el caso cuando IBM compra a Lotus en 1995; como requisito contable se tenía que estimar el valor de activos y se tenían en costos de investigación y desarrollo un monto del 53 % del precio de adquisición y no se tenía ningún producto final; de acuerdo a la normativa dicha cantidad se llevó al gasto y no quedó ningún rastro de un activo; y luego IBM tiene materiales beneficios económicos como resultado del valor de las investigaciones realizadas por Lotus.

Normalmente en las últimas décadas el valor de los intangibles en las empresas se han amortizado y por consiguiente han disminuido el valor de los mismos y no ha habido el registro de los activos de conocimiento, los estados financieros no los presenta.

¿ Cómo justifica esta falla la contabilidad?

La contabilidad se basa para establecer los resultados el sistema de comparar los ingresos con sus gastos (Principio de Igualación); con los activos de conocimiento, se tiene mal pareo; caso de la empresa que llevó a gastos los costos para adquirir nuevos clientes o IBM con su compra de Lotus; las empresas presentaron con esas cifras grandes pérdidas y luego al obtener los resultados favorables sustanciales no se tienen costos asociados a los mismos; por lo tanto, en los estados financieros de ambos periodos están mal expuestos o revelados los montos apuntados; en consecuencia es una desconexión con el mercado y no refleja la contabilidad la realidad; es decir, su objetivo es pasado por alto. La contabilidad registra la transacción, pero gran parte de la creación de valor o destrucción de valor precede cualquier transacción.

¿ Qué pasa cuándo se tiene el riesgo de perder monopolios y con ello utilidades aseguradas ? ¿ La contabilidad puede mostrar con sus principios tradicionales esa pérdida de valor ?

La contabilidad no puede reflejarla, por que tal riesgo no es una transacción y aún conociéndolo y con la posibilidad de medirlo

2.4 Grito de auxilio para el cambio en los registros contables

Existen dos principales barreras para el cambio:

- Dificultad de Objetivo: El tema de los activos de conocimiento es inherentemente incierto, se está tratando de darles una definición para que funcione.
- Es una coalición informal que se opone a cualquier cambio en el sistema actual. Los gerentes aman el sistema actual, no quieren presentar nada en el balance general que podría resultar sin valor; los contadores comparten ese mismo amor y así no tienen que ponerle valor a los activos intangibles. Los inversionistas y los analistas financieros también están contentos con el sistema actual, porque se les facilita sus decisiones e interpretaciones.

El Profesor Lev, propone para darle solución al problema el mejorar el sistema y en su opinión la contabilidad sigue siendo increíblemente eficiente y la solución es no abandonar el sistema, sino mejorarlo; otro remedio sería salirse del sistema actual con una propuesta revolucionaria: Ha desarrollado una manera de medir los activos de conocimiento, los ingresos intelectuales y los ingresos de conocimiento; llamando a este cálculo “ingresos normalizados”, una medida que se basa en los ingresos pasados y

futuros. Cuando se está tratando con la contabilidad del conocimiento, no se puede hacer, a no ser que se considere el potencial de ingresos futuros que el conocimiento crea. Considerando el valor agregado, con base en cifras históricas.

Para complementar la medida de conocimiento, se necesita identificar los impulsores del conocimiento: La Teoría del Conocimiento y la Investigación y establecer indicadores que sirvan como medidores del impacto en las actividades y funciones de las Empresas, al tener la ventaja de la informática donde se están desarrollando mejores sistemas que mejoren la contabilidad y los informes; en resumen la tecnología ha creado mucha más información que nunca antes y el trabajo queda en transformar datos en información y conocimientos valiosos que vengan a dar respuesta al sistema de contabilidad.

CAPITULO III

Midiendo el desempeño administrativo

La administración de las empresas a través de los tiempos ha tomado patrones de comportamiento para la toma de decisiones; así por ejemplo para las grandes decisiones de presupuesto de capital utilizan el VAN; al fijar esta estrategia se tiende a medir desempeño administrativo y casi nunca se utiliza el valor creado; por ejemplo, al aplicar el VAN de un solo proyecto es una estimación del nivel creado a nivel de proyecto y a la administración no parece preocuparle la creación de valor de la Empresa en sí.

Una regla aplicada por los analistas financieros tradicionales es que el rendimiento sobre el capital invertido debe superar al costo del capital, esta condición es necesaria para crear valor; únicamente calculando las utilidades reflejadas en la contabilidad en los Estados de Resultado o el crecimiento de las utilidades por acción u otras medidas corporativas del desempeño. La mayoría de veces se adaptan dichas medidas por la facilidad de cálculo y que son basadas en datos contables ya existentes; sin embargo, cada una de ellas pueden ser incongruentes con la creación de valor.

Como un ejemplo sencillo se puede ver la siguiente situación: Los estados de resultados proyectados de dos compañías donde se presenta la situación de o tener deudas, por lo tanto no existen gastos de servicio de las mismas y además se toman las condiciones de los gastos por depreciación como una variable a considerar:

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS (MILES DE ¢) A y B NO TIENE OBLIGACIONES

A	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
VENTAS	1000	1050	1100	1120	1300	1450
GASTOS	(700)	(745)	(790)	(880)	(970)	(1105)
DEPRECIACIÓN	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
UTILIDADES	100	105	110	120	130	145

B	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
VENTAS	1000	1050	1100	1120	1300	1450
GASTOS	(700)	(745)	(790)	(880)	(970)	(1105)
DEPRECIACIÓN	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
UTILIDADES	100	105	110	120	130	145

Al considerar los datos anteriores, tomados de la contabilidad, se podría contestar la pregunta ¿ Qué compañía tendrá la estrategia para maximizar su valor? ; al analizar la información de sus estados de resultado no existe información para tomar decisiones basadas en el valor; ambas compañías tienen el mismo ingreso neto y para el inversionista o el analista le es indiferente tomar a la empresa A o a la empresa B, al hacerlo considerando el Ingreso Neto de las mismas. Las utilidades o su crecimiento representan medidas inadecuadas del desempeño y pasan por alto la información más importante que se tiene en el balance general y no puede llegarse a conocer si el rendimiento sobre el capital invertido supera al costo del capital.

Se introducirá el concepto de flujos de efectivo que son iguales a los flujos de efectivo operativos menos los flujos de efectivo necesarios para apoyar el crecimiento del Balance General, como lo son las variaciones en las inversiones como también los incrementos del capital de trabajo.

Se presentan los flujos de efectivo proyectados de las compañías A y B:

Flujo de Efectivo Proyectado (miles de ¢)

A	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	ACUM.
INGRESO NETO	100	105	110	120	130	145	710
DEPRECIACIÓN	200	200	200	200	200	200	1,200
GASTOS DE K	(600)	0	0	(600)	0	0	(1,200)
VAR. CTAS A COB.	(250)	(13)	(13)	35	45	(23)	(219)
FLUJO DE EFECTIVO	(550)	292	297	(245)	375	322	491

B	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	ACUM.
INGRESO NETO	100	105	110	120	130	145	710
DEPRECIACION	200	200	200	200	200	200	1,200
GASTOS DE K	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)	(1,200)
VAR. CTAS A COB.	(150)	(8)	(8)	15	(15)	(23)	(189)
FLUJO DE EFECTIVO	(50)	97	102	135	115	122	521

Las diferencias principales entre las compañías A y B se encuentran en el balance general “A” usa equipo de manufactura que debe ser reemplazado cada tres años que cuesta tres veces más a los reemplazos de “B”; la compañía “B” es más eficiente que la compañía “A” en lo que se refiere a la administración de su capital de trabajo y al comparar esas diferencias se puede ver el cambio de valor de las compañías, de la siguiente manera:

Valor de las compañías "A" y "B"

Flujos de Efectivo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	ACUM.
"A"	(550)	292	297	(245)	375	322	491
"B"	(50)	97	102	135	115	122	521
COSTO CAPITAL	10%						
VAN "A"	211.73	Miles ¢					
VAN "B"	323.33	Miles ¢					

Los inversionistas tomarían como opción primera invertir en la compañía "B" al tener un mayor valor al comparar el VAN "B" ¢ 323,000 y "A" ¢ 212,000; a un costo de capital del 10 %.

Con un pequeño esfuerzo de cálculos demuestra la razón por la cual no se deberían tomar las decisiones estratégicas, ni medir el desempeño tomando como punto de referencia las utilidades, las utilidades por acción o el crecimiento de las utilidades por acción con datos presentados en la contabilidad tradicional.

CAPITULO IV

Conclusiones

1. La contabilidad, como ciencia y como práctica profesional enfrenta formidables desafíos que ya no se pueden soslayar. Más aún en el futuro, cuando las nuevas formas de hacer negocios y de crear riqueza exigirán enfoques radicalmente diferentes de registrar el Valor.
2. Estos desafíos que surgen de la nueva economía, constituyen mucho más que meras controversias académicas entre profesionales. De hecho está en juego la salud económica de los países, así como el desempeño y competitividad de las empresas. Las que como sabemos, enfrentan entornos crecientemente amenazantes.
3. Una nueva forma de activos con muchas más posibilidades de apalancamiento han surgido en los últimos años, asociados al redescubrimiento del talento humano. Ofreciendo oportunidades insospechadas para las empresas, a condición de que éstas reinventen las formas de gestión y los sistemas de incentivos, que a su vez estimulen la productividad y el desempeño de los empleados.

Las “medidas de rendimiento” constituyen un asunto de estratégica importancia para las corporaciones y sus empleados. En definitiva también para sus propios clientes. La correcta selección de esas medidas pueden marcar la diferencia entre una empresa con un desempeño exitoso o uno mediocre.

4. Debe admitirse que la "contabilidad tradicional" no ha sido del todo renuente a modificar sus prácticas y paradigmas. Del mismo seno de la comunidad de profesionales contables han surgido iniciativas innovadoras para encarar estos desafíos. Sin embargo las más importantes advertencias y soluciones parecen venir de otras comunidades y disciplinas.

Pero también la misma profesión contable encara actualmente desafíos inéditos que su última instancia sugieren que, como cualquier otra empresa, también las firmas e auditoría enfrentan nuevos ambientes competitivos, con sus consecuentes amenazas y oportunidades.

5. Estas aparentes amenazas a la profesión contable también suponen oportunidades para la misma. Los Valores de esta disciplina y el indiscutible prestigio de su comunidad de profesionales constituyen sólidas ventajas competitivas ante cualquier otro que pretenda desafiarle el liderazgo de las requeridas innovaciones.

CAPITULO V

CITAS Y NOTAS

¹ Aun no existe una definición oficial del concepto "nueva economía", sin embargo hay consenso de que este término comprende a empresas de reciente creación orientadas a nuevas tecnologías o muy intensivas en conocimientos sofisticados, con elevadas expectativas de crecimiento pero muy volátil, y que en el corto plazo no muestran beneficios o simplemente muestran inquietantes pérdidas durante por lo menos uno-dos años. Ver "Métodos de Valoración de Empresas de la Nueva Economía". Juan Mascareñas Pérez-Iñigo. www.nuevaeconomia No. 88 año 2000. Gradualmente a partir de la década de los 70's han irrumpido nuevas y dinámicas actividades incluyendo: tecnologías de información, aeroespaciales, nuevos materiales, biotecnología; además actividades muy intensivas en conocimiento, como consultorías y capacitación, diseños industriales u organizacionales. The New Economy: What it Really Means?

² Baruch Lev es un reconocido profesor de Contabilidad y Negocios en la Leonard. N. Stern University, New York. También es director del Instituto Vincent C. Ross de Investigación Contable y del Proyecto para la Investigación de Intangibles. El mismo ha llegado a ser él mas articulado, profundo y franco crítico de la vieja contabilidad y el defensor más creativo de una contabilidad basada en el conocimiento.

³ Eliyahu M. Goldratt, cuya primera profesión es físico nuclear, ha escrito varias obras en las cuales hace un profundo análisis de las deficiencias de la contabilidad de costos tradicional. Autor de la teoría de las restricciones y fundador del Instituto Abraham y Goldratt para el desarrollo empresarial. Es reconocido consultor en el desarrollo de nuevas filosofías en la administración de negocios.

⁴ Estado de arte se entiende como el nivel de dominio teórico y técnico- instrumental existente en un momento dado con relación a determinada disciplina, en este caso la Contabilidad. Incluye los paradigmas, corrientes conceptuales y estos a su vez hasta las creencias y "mitos" vigentes en esa disciplina. El rol de las creencias en la administración debe tomarse muy en serio debido al poder que tienen para moldear el pensamiento colectivo. El concepto ha sido incluso aplicado a la literatura en gerencia estratégica. También está bien documentada la lenta adaptación del pensamiento colectivo a nuevas ideas que son tan diferentes que puedan ocasionar un cambio de paradigma o de esquema. Invirtiendo la antigua metáfora, se habla incluso de " Creer para Ver". John Shank y Vijay Gobindarajan. Gerencia Estratégica de Costos. Ed. Norma. 1995 . Pag.33. Esta afirmación la confirman Leif Edvinsson y Michael Malone cuando expresan que "la perspectiva vale por 50 puntos de cociente intelectual" . ver El Capital Intelectual, pag. 65, de los mismos autores.

⁵ Esta expresión debe interpretarse en el sentido de que la magnitud de los beneficios expresados en un informe financiero puede ser el resultado de meras convenciones o criterios (opiniones) del profesional que elabora dicho informe. El Valor sin embargo surge de las percepciones que el mercado tiene sobre el desempeño de una empresa, particularmente sobre su funcionamiento futuro, lo cual traducido a flujos de efectivo actualizados generan un valor mas "realista"..... "Valuation". Aswath Damodaran. www.stern.nyu.edu/~adamodar

⁶ Las culturas mesopotámicas, particularmente los Sumerios y Asirios, ya registraban sus existencias de trigo y animales domésticos mediante cuidadosas anotaciones que recuerdan los registros de la contabilidad. Programas culturales del Discovery Channel.

⁷ Vieja economía, en contraposición al concepto de nueva economía, consistiría en todas las actividades típicas de los sectores agrícolas e industriales. Comprende el perfil productivo de las economías desarrolladas aún hasta muy entrado el siglo XX. Las empresas industriales pertenecientes a la vieja economía se caracterizan por tasas de crecimiento muy similares al PIB del respectivo país. Por eso

se les denomina "Empresas PNB". Ver "Controle el Destino de su Empresa". Noel Tichy; Stratford Sherman. Ed. Vergara.,1994, pag. 9. Actualmente, se considera que vieja y nueva economías no son conceptos dicotómicos, sino más bien coincidentes y vinculados entre sí, dado que las empresas de la nueva economía cada vez más adoptan los modelos de negocios de la nueva economía. Citar de Estrategia y Negocios.

⁸ Países como USA, Alemania y Japón, conforme los criterios del FMI ya no se consideran economías industriales sino que "economías avanzadas". Hace 20 ó 30 años una economía industrial era sinónima de economía avanzada o desarrollada. Actualmente aquella sería sinónima de economía atrasada. Por ejemplo, la fabricación de automóviles está siendo trasladada a los "países industriales" como Mexico, Brasil, la India. Reservándose los países avanzados procesos más sofisticados como el diseño industrial de las fábricas y sus procesos, diseños organizacionales, estrategias de marketing, la investigación básica y aplicada para producir nuevos materiales, y sobre todo la tecnología informática que cada vez más integra el valor de los automóviles. En resumen, la manufactura del automóvil propiamente dicha puede trasladarse a una sociedad industrial. Ver "Se acaban los Países Industrializados". Suplemento 'El Financiero', La Prensa Gráfica. 29 de abril de 1997.

⁹ El ejemplo anterior ilustra claramente que en la más típica de las actividades industriales de la vieja economía, la fabricación de automóviles, se ha producido una clara división internacional del trabajo. La manufactura del automóvil, lo cual implica grandes instalaciones físicas (terrenos), cadenas de producción, gran inversión en maquinaria y grandes cantidades de mano de obra, puede localizarse en países industrializados como México y Brasil. Sin embargo, el valor del automóvil cada vez más es producto de actividades propias de la nueva economía tales como: nuevos materiales, mejoras sustantivas en los motores, "artefactos inteligentes" para el auto, nuevas técnicas de administración, etc. Todo lo cual no requiere grandes instalaciones físicas pero sí procesos muy intensivos en conocimientos y personal altamente competente que solo se localiza en las economías avanzadas.

Quizás el concepto de valor agregado ya sea el menos apropiado. Actualmente se reconoce que el concepto de "Cadena de Valor" es más comprensivo y tiene más utilidad estratégica que el de valor agregado. "Gerencia Estratégica de Costos". John K. Shank. Editorial Norma. 1995. Por otro lado aun las actividades que aparentemente son de producción de bienes tangibles son crecientemente invadidas por el "espíritu de los servicios" como nos dice Bill Gates " un fabricante o distribuidores capaces de reaccionar a una variación de la venta en cuestión de semanas, sino de horas, en el fondo deja de ser un mero suministrador de productos para convertirse en una empresa de servicios cuya oferta se desenvuelve alrededor de un producto" Los Negocios en la Era Digital. Bill Gates, pag. 6. Editorial Plaza Janés. 1999. Por otro lado, Graham y Englund expresan "que la revolución industrial dio lugar a la revolución de los clientes, y éstos exigen aplicaciones y soluciones a sus problemas, no solo meros productos".

¹⁰ La industria del entretenimiento cada vez cobra más auge debido al abundante tiempo ocioso que la bonanza económica y los incrementos en la productividad permiten disponer a los trabajadores. Ya existen juguetes electrónicos para adultos y la Internet misma que bien puede clasificarse como un entretenimiento para niños y adultos.

¹¹ La época del frenético entusiasmo y de las altas valoraciones de las empresas "Punto.Com" parece estar disminuyendo. No obstante en términos generales, el mercado aun aprecia empresas que no muestran signos de beneficios en el corto plazo. Aunque algunos consideran que las "pérdidas" que se les atribuyen a las puntocom son precisamente el producto de convenciones contables ya obsoletas. No obstante los traspies observados durante este año, muchos consideran que el sector tiene fundamentos macro económicos muy firmes; además los entusiastas de estas empresas quizás no estén muy equivocados ya que "La historia parece apoyar el optimismo por Internet". La Prensa Gráfica. Lunes 12 de junio de 2000, pag. www.wsj.com/americas

¹² Una reconceptualización rigurosa en relación a la contabilidad de costos, costos del producto e inventarios puede encontrarse en Goldtrad. "El Síndrome del Pajar. Cómo Extraer Información del Océano de Datos". Eliyahu M. Goldtratt. Ed. Castillo. México 1997. Además ver Gerencia Estratégica de Costos...

¹³ En realidad esta proporción de tres a uno podría estar siendo subestimada, dado que las empresas de alta tecnologías que cotizan en las bolsas tecnológicas (NASDAQ), aparecen con proporciones aún mayores. Por ejemplo se considera que Microsoft, la más emblemática de las tecnológicas, tiene un valor de mercado diez veces superior a su valor en libros. Existe suficiente evidencia de que entre más intensa es la actividad bursátil y más avanzada tecnológicamente es la empresa en cuestión, puede esperarse que la relación precio de mercado-precio en libros pueda ser aún mayor. "Valoración de Empresas". Pablo Fernández. Primera Edición. Ed. Gestión 2000. Barcelona 1999.

¹⁴ En la economía norteamericana, y en general en las economías más desarrolladas, cada vez más los productos intensivos en conocimiento adquieren más importancia en términos del PIB. Recientes publicaciones indican que aproximadamente el 30% de las exportaciones de los Estados Unidos está constituido por bienes intangibles o intensivos en conocimiento, tales como: consultoría; *know how* industrial y administrativo; procesos y diseños industriales de altísimo valor; sofisticadas técnicas de comercialización financiera e industrial, marketing.

¹⁵ Por ejemplo la base de datos conocida como "Sabre" y cuyo valor de mercado es equivalente al de 700 aviones de American Airlines, permite el acceso de millones de personas interesadas en comprar boletos aéreos. De hecho es una base de datos que como cualquier otra se vuelve más efectiva y rica en valor a medida que más personas la consultan. Esto significa que su poder de apalancamiento es virtualmente infinito. Ver "La Hora de la Verdad en el Comercio Virtual". Philip Evans y Thomas S. Wurster. Estrategia & Negocios. Junio 2000. Además, "Leave the Internet Alone". Eric Nee. www.fortune.com

¹⁶ Ahora bien, el problema es que gran parte del capital humano y del aprendizaje organizacional queda atrapado en el cerebro de las personas y estas no pueden ser propiedad de la corporación. Para retener su talento se requieren sofisticadas técnicas de gestión y estrategias para retener ese talento dentro de la empresa. "La Gestión del Capital Intelectual". Enrique de Mulder y José Ignacio Arraiz. www.infoservi.com. "A la Caza del Talento". Fortune Americas, El Diario de Hoy, mayo 31, 2,000. "Guerra de Talentos: Significado Real del Empoderamiento". Summa. Edición 73 Junio 2000.

¹⁷ El principio de igualación sugiere que para determinado período, todo ingreso debe tener una contrapartida en el gasto. Los problemas son que en las empresas de alta tecnología pueden observarse largos períodos en los cuales observan gastos e inversiones sin percibir ningún ingreso. No es raro por ejemplo encontrar empresas en los que sus gastos son de \$ un millón y sus ingresos son de \$ mil.

¹⁸ La contabilidad está forzada a registrar transacciones. Es decir, actos en los cuales deben aparecer contractualmente un comprador y un vendedor de un determinado recurso o bien. Y el valor de la empresa así como sus ganancias dependen esencialmente de la capacidad para generar un "valor agregado" sobre los factores productivos adquiridos por ella. En la nueva economía, el valor de la empresa puede variar sustancialmente con independencia de la naturaleza de las transacciones. A menudo basta con que una empresa anuncie una fusión con otra para que se modifique su valor y naturalmente este anuncio no puede categorizarse como una transacción. Ver Estrategia Y Negocios Abril 2000 No. 11

¹⁹ La lealtad de empleados clientes y accionistas se considera actualmente un poderoso impulsor del valor de las empresas. Particularmente es muy valioso para las firmas disponer de un núcleo duro de accionistas leales, es decir, de aquellos dispuestos con la empresa en los tiempos buenos y en los malos, y a confiar en su desempeño a largo plazo. La lealtad de los accionistas se refleja en el costo del capital, ya que el capital muy volátil es también mucho más caro. "El Efecto de la Lealtad". Reichheld, Frederick F. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1996.

²⁰ El "equity" que no tiene costo induce a impulsar proyectos cuyo respectivo VAN es negativo, consecuentemente a destruir valor. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo, Luir F. Gutiérrez Marulanda, Ed. Norma, 1992

²¹ F. Reichheld; El Efecto de la Lealtad

²² F. Reichheld.....

²³ Eliyahu M. Goldratt ha hecho un gran esfuerzo por difundir en un lenguaje popular, aunque sólidamente fundamentado, el mensaje de que es urgente cambiar el paradigma que domina la actual CC. El propone sustituirlo por la "teoría de las restricciones", que aparece en la compilación de R. Gibson. Su pensamiento está extensamente formulado en forma de novelas, lo cual es un estilo totalmente impensable en un físico nuclear. Ver "La Meta", "No Fue la Suerte", "La Carrera". Todas obras impresas por Ediciones Castillo de México.

²⁴ El costo del producto es una falacia, según Goldratt, porque conforme la teoría de las restricciones del mismo autor, que aparece en la compilación de R. Gibson, quien define ese costo no son los insumos normalmente atribuidos(materia primas, mano de obra) sino las restricciones físicas de la producción. Sí por ejemplo una fábrica produce un determinado producto para el cual la restricción (cuello de botella) impone una producción diaria de 100 unidades, entonces el costo del producto será el costo de operación total de la planta entre 100, independientemente del costo de los insumos.

²⁵ Concentrar en las restricciones no en los costos. E. M. Goldratt. "Repensando el Futuro" Compilación Roman Gibson. Ed Norma 1997.

²⁶ E. M. G.

²⁷ Esta decisión de pagar \$5 diarios a los obreros automotrices en 1914, equivaldría a que a la fecha una empresa salvadoreña decidiera pagarle a cada uno de sus obreros ¢10,000 mensuales. Esta decisión fue considerada en ese tiempo una verdadera locura y los contadores de la Ford Motor Company no podían imaginarse un acto más irracional. Sin embargo el argumento que Henry Ford sostenía es que esos mismos jornales tan elevados permitirían a los obreros obtener los mismos automóviles que ellos fabricaban. "Nuestras ventas dependen en cierto modo de los jornales que pagamos. Además "Si podemos distribuir altos jornales, ese dinero se gastará y servirá para hacer más prósperos a los tenderos y a los distribuidores, a los manufactureros y a los trabajadores en otras líneas y su prosperidad se reflejará en nuestras ventas". "Utilidades a Cualquier Costo". Tomás F. O'Boyle. Editorial Norma 1998. Estas ideas tan sencillas, muy contrarias al pensamiento administrativo de la época, fue el germen de otras que más adelante se aplicaron para contrarrestar los efectos de la depresión económica. Puede verse que el pensamiento moderno sobre contabilidad de costos tiene raíces muy antiguas. Por otra parte, como decía Ford, "el costo más identificable es el que anda en dos pies" sugiriendo que los gerentes para reducir costos lo primero que hacen es reducir personal (*downsizing*), lo cual recientemente se ha mostrado como una de las decisiones más perniciosas para una empresa. Cuando comienzas a reducir personal primero conscientemente reduces la grasa, pero luego reduces el músculo y más adelante inadvertidamente estas reduciendo la sangre de la empresa, es decir sus empleados más valiosos. Ver al respecto las opiniones de Jack Welch, el iniciador del downsizing. Controle el Destino de su Empresa, Stanford M. Tichy y Stratford Sherman, Ed. Vergara. 1994. Además Corporate Execution, Alan Downs, 1995

²⁸ Accounting for the Future..... www.members.aol.com/heinichen1/AFTFweb.html

²⁹ Artículo de la Prensa Gráfica sobre "Pérdidas en Amazon Com"

³⁰ Ver Rethinking Rewards, HBR, Nov, 1993. Este artículo muestra las opiniones de nueve expertos en sistemas de incentivos y remuneraciones, todos los cuales coinciden en que estos sistemas parten de premisa falsas acerca del comportamiento humano, con lo cual normalmente los incentivos utilizados sabotean de hecho sus propósitos manifiestos.

BIBLIOGRAFIA

COMITÉ DE NORMAS INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD. Normas internacionales de contabilidad 1999. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Impresora y Encuadernadora Progreso, S.A. de C.V. 2000

COMPENSATION AND INCENTIVES: PRACTICE VS. THEORY. The Journal of Finance. Vol XLIII, No. 3 July 1988

EDVINSSON, LEIF; MALONE, MICHAEL S. El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. Grupo Editorial norma. Bogotá Colombia. 1998

GOLDRATT, ELIYAHU M. El Síndrome del Pajar. Tercera Edición. Ediciones Castillo, S.A. Nuevo León México 1997

GOLDRATT, ELIYAHU M. No Fue La Suerte. Primera Edición. Ediciones Castillo, S.A. Nuevo León México 1995

GUTIERREZ MARULANDA, LUIS FERNANDO. Finanzas Prácticas para Países en Desarrollo. Grupo Editorial Norma, Tercera Reimpresión. Bogotá Colombia, 1994

HARVARD BUSINESS REVIEW. Perspectives Rethinking Rewwarfs. November-December 1993

NICHOLAS BREALEY PUBLISHING LTD. Repensando el Futuro. Negocios, principios, competencia, control y complejidad, liderazgo, mercados y el mundo. Segunda Reimpresión. Bogotá Colombia, 1998

KIERNAM, MATTHEW J. Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. Prentice may, Hispanoamericana, S.A. México 1996

RED CASTLE GROUP. Estrategia y Negocios. Revista: Abril 2000 No. 11

REICHHELD, FREDERICK F. El efecto de la lealtad. Bogotá Colombia, 1996

SHANK, JOHN K.; GOVINDARAJAN, VIJAY. Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Grupo editorial Norma. Bogotá Colombia. 1995