

LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y LA GENERACIÓN DE VALOR EN EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Julián Andrés GÓMEZ SÁNCHEZ
Red Colombiana de Costos y Gestión (RECOGES)
Universidad de Manizales
(Colombia)

RESUMEN:

En el presente proyecto se abarcará la contabilidad de gestión con el fin de establecer la incidencia que tiene esta en la toma de decisiones y la generación de valor en las empresas de economía solidaria. Las herramientas utilizadas para determinar la relación entre organizaciones solidarias y contabilidad de gestión son la cadena de valor de Michael Porter y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de Robert S. Kaplan y David P. Norton, ya que permiten dar una visión integral de las empresas y proporcionar una guía para lograr un desarrollo sostenible del ente

Palabras Claves: Contabilidad de Gestión, Cadena de Valor, Cuadro de Mando Integral, Generación de valor, economía solidaria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En algunas empresas de la economía solidaria se puede observar que los procesos de toma de decisiones y planeación organizacional no consideran la información generada por la contabilidad como base sustancial para dichos procesos. Si bien, estas empresas pueden tener técnicas contables ajustadas a las normas y metodologías acordes a la disciplina, no es decible que las mismas estén en la base de las decisiones financieras de la organización y en consecuencia generen valor a esta, dejando a la contabilidad como un elemento más de índole normativo que como factor determinante en la planeación y consecución de metas. La contabilidad de gestión definida en el documento número 1 de la Comisión de contabilidad de Gestión de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas citada en Salvador L. (1998, 2), como: “... una rama de la contabilidad, que tiene por objeto la captación, medición y valoración de la circulación interna, así como su racionalización y control, con el fin de suministrar a la organización la información relevante para la toma de decisiones”, no parece cumplir sus propósitos en algunas empresas de la economía solidaria. Bajo esta hipótesis, se considera importante establecer la incidencia de la contabilidad de gestión en la generación de valor dentro de los procesos organizacionales del sector de la economía solidaria, con el fin de definir actividades que puedan afectar la estructura financiera y operativa de este tipo de empresas.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene la contabilidad de gestión en la generación de valor en las empresas de economía solidaria?

OBJETIVO GENERAL

Establecer la incidencia de la contabilidad de gestión en la generación de valor en las empresas del sector solidario

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir el desarrollo histórico del sector solidario en el Departamento de Caldas.
- Explicar los aportes teóricos de la contabilidad de gestión y sus posibles aportes a la generación de valor en las empresas.
- Establecer los factores de incidencia de la contabilidad de gestión en la generación de valor en las empresas del sector solidario.

Aproximación al desarrollo histórico del sector solidario en el Departamento de Caldas (Colombia)

El origen tiene cabida en los años sesenta con el Movimiento Cooperativo en Caldas cuyo objetivo era “la proyección y consolidación de nuevas expectativas creadas alrededor del Café y la agricultura, las cuales toman auge a partir de la sanción del Decreto 1598/63 y promulgación del mismo, el cual permite la formación de entes cooperativos.” (Contento, 2001: 17). En ese entonces el café constituía una parte importante de la economía del departamento, conformándolo como un estilo de vida, ya que las costumbres y la cultura giraba en torno a este producto. En 1964 surgen entonces las Cooperativas de Caficultores, como un novedoso orden económico cuyo fin era servir a la comunidad y siendo conscientes de la importancia que podía llegar a tener este sector, tomando auge a partir de la aceptación de la Ley 1518/63 y a partir de allí, se desarrolla ampliamente el concepto de economía solidaria impactando gran variedad de actividades destinadas al bienestar común.

La economía solidaria en Colombia, y específicamente en el departamento de Caldas ha carecido de apoyo institucional por parte de los gobiernos que han existido a lo largo de la historia republicana. A pesar de esto, el sector se ha desarrollado ampliamente. En Caldas y por lo tanto en Colombia se distingue dos grandes sistemas que existen en el sector solidario, primero, el de las organizaciones de economía solidaria y un segundo sistema conformado por las organizaciones solidarias de desarrollo dentro de las que se encuentran Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones y grupos de voluntariado.

Todas las organizaciones que convergen dentro del sector de la economía solidaria, poseen actividades financieras dirigidas al bienestar de asociados o de la comunidad. En dichas actividades, la contabilidad de gestión debe aplicar estrategias de análisis informacional que brinde herramientas para la toma de decisiones en el manejo óptimo de los recursos.

Análisis del Papel de la Contabilidad de Gestión en el Sector Solidario.

La contabilidad de gestión puede definirse según Pérez (1999) como : *“aquella rama de la Contabilidad que ha de preocuparse por suministrar información adecuada y útil para el proceso de adopción de decisiones en la empresa, entendiendo por empresa el conjunto de elementos (factores de producción (inputs), aspectos organizacionales, culturales, sociales y económicos), que en total interacción buscan la satisfacción de la multiplicidad de intereses de los distintos agentes existentes en la organización.”* (pág. 97). De aquí, que la contabilidad de gestión sea un instrumento de apoyo para que los dirigentes de las organizaciones tomen adecuadas decisiones en beneficio de todas las personas que hacen parte de la organización. Debe identificar, medir, analizar y evaluar la información contable y financiera, siendo relevante y oportuna, para la planificación a corto, mediano y largo plazo con estrategias orientadas a afrontar la realidad económica y el entorno financiero y social de la organización y del sector, pero también con el fin de diseñar mecanismos de control eficientes en toda la organización, para la utilización responsable de los recursos, permitiendo cumplir con más precisión, idoneidad y rapidez las responsabilidades que se adquieren con terceros para así continuar manteniendo las buenas relaciones laborales, comerciales y financieras.

Dentro de esta rama de contabilidad en Colombia se ha clasificado diferentes temas que pueden ser investigados y por esto se definen algunas categorías construidas con base a estudios anteriores (Laporta, 2011; Salgado, 2011; Duque & Osorio, 2013), entre las cuales se destacan:

a. Diseño e implantación de sistemas de costeo: en esta categoría se ubican actividades como el esquema, el establecimiento y evaluación de los métodos de costeo tanto tradicionales como contemporáneos. Cuenta con una serie de subcategorías que son:

- ✓ Costos por procesos
- ✓ Costos por órdenes
- ✓ Costos estándar
- ✓ Costeo variable
- ✓ Costeo directo
- ✓ Costeo híbrido
- ✓ ABC/ABM
- ✓ Estudios de costos

b. Modelos modernos de gestión: Consisten en la utilización de esquemas innovadores de gestión e instrumentos para la toma de decisiones. Las subclases son:

- ✓ Costos de la Calidad
- ✓ Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral
- ✓ Precios de Transferencia
- ✓ Resource Consumption Accounting - RCA
- ✓ Centros de Servicios Compartidos - SSC
- ✓ Benchmarking
- ✓ Costeo objetivo
- ✓ Justo a Tiempo - JIT

- ✓ Reingeniería
- ✓ Tercerización
- ✓ Lean Manufacturing
- ✓ Six Sigma
- ✓ Teoría de Restricciones - TOC

c. Control de gestión: en esta categoría se relaciona labores de planeación, control y determinación de posiciones. Las subcategorías son:

- ✓ Gestión y control estratégico
- ✓ Análisis con el modelo costos-volumen-utilidad
- ✓ Presupuestación
- ✓ Centros de responsabilidad
- ✓ Costos financieros
- ✓ Costos medioambientales
- ✓ Costos logísticos
- ✓ Costos ocultos
- ✓ Productividad-eficiencia-eficacia
- ✓ Análisis de precios
- ✓ Análisis de riesgos en la contabilidad de gestión
- ✓ Control y racionalización de costos
- ✓ Indicadores de gestión

La información brindada debe ser útil y relevante basada en los hechos económicos que están debidamente reflejados en los estados financieros, presupuestos y flujos de efectivo de las organizaciones, con informes que satisfagan las necesidades requeridas especialmente de la administración. *“Los sistemas contables deben servir a múltiples propósitos de decisión, y lo cierto es que existen diferentes medidas de costos para diferentes propósitos”* (Lizcano, 1996: 53), siendo un apoyo importante el software contable caracterizado por ser flexible y el cual debe estar debidamente parametrizado según las condiciones de cada organización del sector.

El análisis de la información contable y financiera debe hacerse de la manera más racional que se permita, identificando los factores que intervienen en la contabilidad de gestión para contribuir a la dirección y determinar el desempeño de la entidad con el fin de maximizar la rentabilidad, minimizar costos, medir y controlar la productividad y mejorar los procesos de producción. El análisis debe ser cualitativo y cuantitativo proporcionando información oportuna y exacta, para así facilitar los esfuerzos a la hora de asistir a la dirección con planes preventivos y disponer de todas las medidas necesarias para controlar de manera sistemática el ente, sin perturbar la estabilidad económica del mismo.

Es importante por esto conocer las características de la organización para acoplar los objetivos de la contabilidad de gestión a las necesidades de esta, permitiéndole tener un control con sistemas de costeo, modelos de gestión y planeación para que las soluciones se vean reflejados en la toma de decisiones asumidas por los dirigentes, con el fin de cuidar los recursos financieros y velar por el desarrollo económica, lo cual se puede lograr con información adecuada, supliendo más la preocupación por la rentabilidad del capital social de los asociados y las inversiones a desarrollar, ya que los riesgos que deben existir en

la colocación del efectivo deben ser mínimos, por lo cual en la mayoría de casos se recomienda realizar inversiones de renta fija.

Por otra parte la contabilidad de gestión en Colombia y por consiguiente en el sector solidario no ocupa un lugar destacado, tal como se puede evidenciar en el siguiente apartado: *“El panorama de la investigación en costos y contabilidad de gestión en Colombia es preocupante, esta área no ocupa un lugar destacado dentro de las ramas de contabilidad que se discuten e investigan en el país, son muy pocos los artículos publicados en las revistas especializadas en temas contables y de gestión, pocos los investigadores que sobresalen en el ámbito nacional, y casi inexistentes las redes de investigadores de diferentes instituciones que discuten el tema”* (Duque & Osorio, 2013 : 39). Lo anterior se ve reflejado en las entidades del sector solidario, ya que no existe una contabilidad de gestión que se preocupe por adoptar medidas financieras como costos y no financieras como calidad, productividad, eficiencia, comportamiento de la competencia; simplemente se limita a brindar una información con base a registros y ocasionalmente, sin darle verdadera relevancia al rol que le corresponde para lograr generar el valor agregado que la entidad necesita.

Se debe tener claridad sobre la definición de contabilidad de gestión porque suele confundirse con contabilidad financiera, siendo esta primera utilizada por la parte gerencial para fines internos y la segunda para fines externos.

Así pues la contabilidad de gestión en el sector solidario debe aportar a la organización interna de la entidad modelos de información que contribuyan a la toma de decisiones con análisis y prevención de riesgos, mayor eficiencia y eficacia en los procesos desarrollados, establecer estrategias y planes que fortalezcan la empresa a largo plazo y por último que sea tomada en cuenta por la administración en el direccionamiento de la empresa.

Uno de los modelos metodológicos usados en la medición de la generación de valor y que puede basarse en la información generada por la contabilidad de gestión es la cadena de valor de Michael Porter, la cual puede generar valor agregado a la organización, lo que permite que cada entidad use eficazmente la información suministrada de la contabilidad para la toma de decisiones y pueda adecuarla a sus necesidades y características, con libertad para innovar, diseñar prácticas que contribuyan a la expansión y mejoramiento de las entidades del sector solidario.

Cadena de Valor de Michael Porter

La cadena de valor es *“una herramienta de análisis de todo el engranaje de las organizaciones, y su forma sistémica de relacionamiento con su entorno económico y social”* (Melgar, s.f: 1). Este modelo desarrollado por Michael Porter en su libro *“Ventaja Competitiva”* (1985) analiza la actividad empresarial en la planificación estratégica y categoriza las actividades que pueden dar valor agregado en una organización en dos tipos: actividades primarias y actividades secundarias (de apoyo). La organización al aplicar este modelo tendrá una ventaja competitiva en relación a otra empresa pues podría integrar todas las actividades de la cadena de valor de la forma menos costosa, aumentar el margen por medio del incremento de ventas o y una mejor comprensión del comportamiento de los costos.

Con el análisis de la cadena de valor se identifica las actividades que pueden darle una ventaja competitiva potencial a la empresa, aprovechándolas para

mejorar la capacidad con aquellas actividades competitivas cruciales desarrolladas en la cadena de valor, permitiendo estar en mejor posición que los competidores.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva implica el conocimiento exacto de las fortalezas de la entidad en base a sus actuaciones y parámetros internos de organización, operación y de conductas personales más relevantes, por esto *“la razón de su quehacer y el quehacer mismo, inciden enormemente en la forma de cómo llevan a cabo sus acciones comerciales y de servicio en el sector económico y social que les compete.”* (Melgar, s.f: 2) Todas las operaciones que realiza la organización para prestar sus servicios a terceros, se pueden reflejar por medio de una cadena de valor, como se aprecia en la siguiente figura:



Figura 2: Cadena de Valor de Michael Porter. Fuente: <http://rafazplanificacion.blogspot.com.co/2010/07/foda.html?m=1>

La cadena de valor está constituida por tres elementos esenciales:

- **Actividades primarias:** Son todas las actividades relacionadas con el desarrollo del producto o servicio, su logística, su enajenación, su entrega al consumidor o usuario y servicios post-venta. Se dividen en 5 categorías:
 - ✓ **Logística interna:** Son todas las actividades *“relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos del producto o del servicio”* (Melgar, s.f: 5). La importancia de estas actividades consiste en la optimización de sus insumos o materias primas igualmente su forma de eficiente inversión y disponibilidad al momento de ser requeridos por terceros.
 - ✓ **Operaciones:** Son las encargadas de la transformación de la materia prima hasta la creación del producto o la prestación del servicio. Son determinantes ya que si son realizadas de una manera adecuada y óptima generando economía y suficiencia lo cual se refleja como un valor agregado en el resultado final.

- ✓ **Logística Externa:** Esta actividad consiste en toda la organización que se debe implementar para que el producto salga o el servicio se preste para ser facilitado a proveedores y distribuidores o consumidores finales.
- ✓ **Marketing y Ventas:** Son todas las actividades *que “permiten la acción de compra y venta en un mercado cualquiera”* (Melgar, s.f: 5). Los elementos en esta actividad son la publicidad, propaganda, incentivos de ventas y compras, igualmente las cotizaciones, canales de comercialización y determinación de precios. La publicidad es parte fundamental de esta actividad, por eso hay que tener cuidado en los gastos que se invierten en ella.
- ✓ **Servicios:** Estas son las actividades finales de la cadena de valor, por las cuales se le da atención al cliente y se realiza parte de sus labores internas. Tener un adecuado soporte de servicio en la cadena logra dar posicionamiento y aumento el valor del producto o servicio después de la venta.
- **Actividades de apoyo:** Corresponde a toda actuación u operación que brinde soporte a las actividades primarias, interrelacionándose entre sí y facilitando todo lo necesario para el correcto desenvolvimiento de la organización. Se dividen en adquisiciones o compras, desarrollo tecnológico, capital intelectual y la infraestructura empresarial.
 - ✓ **Infraestructura empresarial:** Son necesarios para brindar apoyo a todas las actividades realizadas relativas al manejo interno y de administración *“entre las que se cuentan: la planeación, las finanzas, la contabilidad, los aspectos legales, asuntos de Gobierno, y la Administración de la Calidad, entre otras”*. (Melgar, sf: 6).
 - ✓ **Capital intelectual:** Se relaciona con todo lo concerniente al área de recursos humanos, proceso de selección, vinculación y capacitación del personal. *“La calidad de los recursos humanos, en términos de sus conocimientos, habilidades, y calidad humana que se contraten, así como la forma de adaptarlo a las posiciones de trabajo, la forma de tratarlo y desarrollarlo, son una fuente de generación de valor.”*(Melgar, s.f: 6).
 - ✓ **Desarrollo tecnológico:** Son todas las innovaciones e implementaciones tecnológías utilizadas para la producción del producto o la prestación del servicio con el fin de que se garantice su calidad e idoneidad.
 - ✓ **Compras:** Son todas las adquisidores de materias primas, insumos, combustibles, maquinarias, herramientas de soporte para las actividades de la organización utilizadas en la fabricación y la generación del servicios, etc.
- **Margen:** Este *“es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.”*(Quintero & Sánchez, 2006: 6), es decir, lo que espera ganar la organización.

El Concepto de Valor

El concepto de valor que pretende ser desarrollado en el presente trabajo, no es asumido desde las posturas teóricas de la economía clásica, más bien, y en aras de claridad conceptual, para efectos de esta investigación, se define el valor como *“un concepto económico, que representa lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le está ofreciendo.”* (Melgar, s.f: 8). El valor se mide a partir del precio de venta de un producto por la cantidad vendida, dando como resultado los ingresos totales. La organización tiene como meta generar valor con el concepto de rentabilidad, en donde los ingresos son mayores que los costos.

Para la implementación de la cadena de valor según Porter se deben precisar cuatro puntos:

- Identificar las subactividades (que crean valor) para cada actividad principal. Se encuentran tres tipos diferentes de subactividades:
 - ✓ Actividades directas: Crean valor por si solas.
 - ✓ Actividades indirectas: Ayudan a ejecutar normalmente las actividades directas.
 - ✓ Actividades de aseguramiento de calidad: como su nombre lo indica brindan garantía de calidad en las actividades indirectas y directas para que satisfagan los estándares básicos.
- Identificar las subactividades de apoyo que crean valor en la actividad principal, conociendo sus vínculos y encontrando *“las conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado. Esto tomará tiempo, pero los vínculos son clave para aumentar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor.”* (Porter, 1986).
- Determinar vínculos, estos son de gran relevancia para incrementar la ventaja competitiva pues permiten identificar fortalezas y debilidades en las *“conexiones entre todas las actividades de valor que ha identificado”* (Porter, 1986).
- Buscar oportunidades para aumentar el valor en cada subactividad revisándolas y logrando igualmente maximizar el valor de la correspondiente actividad de apoyo ofreciendo más calidad e incentivos a sus clientes internos y externos.

En algunas ocasiones, el análisis de la cadena de valor por sí sola, no genera la información rigurosa que se requiere para el conocimiento detallado de los procesos destructores de valor y de aquellos que pueden ser más eficientes al momento de hacerlo. En este sentido, es necesario buscar mecanismos de análisis, control y medición de indicadores adicionales que permitan establecer el valor generado en las actividades propias evaluadas. Una de las herramientas más eficientes para el cálculo, control y análisis de dichos indicadores y procesos administrativos, es el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual complementa el análisis de la cadena de valor de Porter dando a la organización mayor conocimiento de sus procesos internos.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1992, con el fin de contribuir a dar una visión completa de la organización por medio de indicadores financieros y no financieros para medir y evaluar el desempeño integral de la empresa desde 4 perspectivas: finanzas, clientes, los procesos internos, y la formación y

crecimiento.

Este cuadro multidimensional es un sistema que permite llevar a cabo: misión, visión, mapa estratégico, objetivos en sus cuatro perspectivas para tener un control constante de las metas prefijadas, buscando mejorar la organización con una estrategia a largo plazo, a partir de un equilibrio entre los factores externos e internos y la conexión del direccionamiento estratégico con las acciones a realizar.

Para Kaplan y Norton (2000) el Cuadro de Mando Integral (CMI) “proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro” (p. 14). Esto se logra con un énfasis en los objetivos financieros, sin dejar de lado la evolución en la formación de habilidades y el fortalecimiento de bienes intangibles que son necesarios la adquisición de bienes intangibles que son indispensables para un crecimiento futuro.



Figura 3. Cuadro de Mando Integral. Fuente:

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

El CMI se caracteriza por la utilización de indicadores financieros y no financieros a escala total, es decir, son aplicados para medir toda la empresa y no específicamente en un área, por ejemplo clientes, como la mayoría de las organizaciones lo hacen.

Según Kaplan y Norton (2000) las empresas innovadoras utilizan el CMI con un enfoque de medición que realice los procesos de gestión decisivos:

- *Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
- *Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos*
- *Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- *Aumentar el feedback y formación estratégica.* (p. 23).

Con lo anterior el CMI trata de generar valor a través de la traducción de la misión y la estrategia de la organización con unas extensas medidas de actuación bajo las perspectivas nombradas anteriormente las cuales son:

Perspectiva financiera:

Esta perspectiva se enfoca en analizar la estrategia desde el punto de vista propietario – inversionista para dar valor a estos. Los indicadores son parte fundamental para medir las acciones económicas que se han realizado y los objetivos financieros propuestos enfocados hacia la rentabilidad, rendimiento de capital empleado, retorno sobre la inversión y el crecimiento de las ventas. Estos *“sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”* (Kaplan y Norton, 2000: 59), con el fin de elaborar un eslabón de relaciones causa – efecto.

En general se requiere determinar si las medidas financieras puestas en marcha, están contribuyendo a la satisfacción de los accionistas, cumpliendo con las expectativas de retorno de capital para potencializar la situación financiera y aportar al mejoramiento continuo de la empresa.

Perspectiva clientes:

En esta perspectiva se identifican los clientes y el mercado en el cual va a competir la empresa, siendo estos la fuente de ingresos de la organización. Los indicadores utilizados sobre los clientes y el mercado incluyen *“la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados”* (Kaplan y Norton, 2000: 40). Los resultados satisfactorios dependerán de una estrategia eficiente, teniendo en cuenta el cumplimiento de la normatividad, especialmente la relacionada con competencia y el medio ambiente.

Esta perspectiva en el Cuadro de Mando Integral debe trasladar la estrategia de los directivos en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Tanto la proyección como las metas alcanzadas de la organización dependerán en gran medida de la visión que tenga el cliente sobre la empresa, relacionada según Alveiro (2011) con *“la propuesta de valor que la organización plantee”*, la cual debe cumplir con las expectativas de calidad, precio, garantía y relaciones (p. 10).

Finalmente, en la actualidad es claro que los clientes son el centro de la organización, creando todos los procesos alrededor de estos, por consiguiente es de alta importante conocer las necesidades, preferencias y dar valor añadido con servicios que sean valorados, permitiendo una fidelización.

Perspectiva del proceso interno:

Su enfoque está en identificar los procesos internos de acuerdo a las características y la naturaleza de la organización que deben ser excelentes según Kaplan y Norton (2000) para:

- *“Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y*
- *Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.”* (p. 40).

Esta perspectiva identifica objetivos e indicadores estratégicos de las actividades y procesos que son importantes para la satisfacción de las expectativas de accionistas y clientes.

El CMI tiene como característica añadir procesos innovadores que satisfagan necesidades de clientes actuales y futuros, lo que permite crear valor a la organización y tener un éxito financiero a largo plazo con nuevos productos y

servicios que atraen nuevos clientes. Sin embargo el CMI también incorpora los procesos existentes, es decir, procesos operativos tratando de maximizar su eficiencia y eficacia e integrando objetivos y medidas tanto a corto como a largo plazo.

Kaplan y Norton (2000) recomiendan que los directivos definan una cadena de valor de los procesos internos, empezando con el proceso de innovación y siguiendo con los procesos operativos y termina con los servicios ofrecidos postventa (p. 103). Esta cadena de valor debe tener la posibilidad de hacer un rediseño de todos los procesos cuando exista la oportunidad de un mejoramiento constante de costos, eficiencia y las expectativas de clientes y accionistas.

Perspectiva de formación y crecimiento

La organización en la búsqueda de un continuo mejoramiento e innovación debe *“identificar la estructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”* (Kaplan y Norton, 2000: 42). Para lograr los objetivos establecidos de procesos internos y clientes a largo plazo, la organización requiere ir actualizando la tecnología y las capacidades de la misma.

Esta perspectiva expresa la capacidad de adaptabilidad de la organización en el entorno, dependiendo principalmente de: las personas y su competitividad, los sistemas y la adquisición de tecnología y los procedimientos de la organización.

Las tres anteriores perspectivas del CMI mostrarán grandes vacíos entre las capacidades de los trabajadores, la tecnología y los procedimientos, como también mostrará lo necesario para mejorar, siendo indispensable invertir en la infraestructura de estos tres pilares para crear un valor futuro.

Se puede decir entonces que el CMI según Albeiro (2011) es *“una herramienta que provee el marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve de igual manera como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales”* (p.15). El CMI puede convertirse en un elemento de apoyo importante, combinando las cuatro perspectivas anteriormente expuestas para enfocar la organización hacia un proceso de organización y cambio, si así lo requiere, en las diferentes áreas de la empresa, como también ser una herramienta útil para una planificación a corto, mediano y largo plazo.

Los directivos deben ser conscientes de las prioridades y tomar determinaciones y decisiones al respecto con base en el CMI para lograr el éxito de la organización.

Para la adecuada implementación del CMI es necesario analizar la misión, visión, los principios y las estrategias de la organización para lograr desarrollar los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

En complemento con esta herramienta se desarrolla el mapa estratégico definido como *“una representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización”* (Kaplan y Norton, 2004: 38), permitiendo la vinculación de los objetivos de las cuatro estrategias.

Por último se escoge los indicadores que irán en el cuadro de mando, así como la identificación de las iniciativas para lograr la integración del CMI en la organización y hacer una relación con la cadena de valor de Michael Porter para hacer las propuestas, su seguimiento y control.

Algunos aportes de la contabilidad de gestión a la generación de valor en las empresas del sector solidario

La contabilidad de gestión proporciona la información para la toma de decisiones de una organización con el fin de satisfacer a todos los agentes que interactúan con ella y enfocarla a ser una base importante para conseguir las metas y los objetivos propuestos con una planeación y conocimiento pleno del ente. La gestión debe estar encaminada a desarrollar una planeación a corto, mediano y largo plazo que mitigue cualquier riesgo con el fin de no poner en peligro la estructura de la organización y lograr tener un control de toda la información para analizarla y utilizarla en los momentos adecuados.

Los objetivos de la contabilidad de gestión como planeación y proyección de los flujos de recursos para ser óptimos y medibles, comunicación recíproca eficaz, identificación de falencias, medición de variables en ingresos y costos e informes sobre los datos económicos más relevantes constituyen un apoyo para toda la organización, en especial para los directivos que deben tomar decisiones para la solución de problemas y lograr el normal funcionamiento de la organización.

Es posible la generación de valor en las empresas a partir de la contabilidad de gestión con información contable y financiera que permita diseñar estrategias con objetivos claros para afrontar los problemas internos o externos que se puedan presentar en la organización. Los resultados a partir de un análisis cuantitativo deben estar enfocados a maximizar la rentabilidad, minimizar costos y a partir de un análisis cualitativo mejorar la estructura y procesos de la organización para contribuir indirectamente al mejoramiento financiero del ente.

Las herramientas utilizadas por la contabilidad de gestión son idóneas para mejorar los procesos internos y tener una mayor productividad, como también para identificar las principales debilidades de la entidad y proponer como mejorarlas. La cadena de valor y el cuadro de mando integral son herramientas que permiten conocer de forma integral las organizaciones solidarias para brindar mejoras y soluciones de acuerdo a sus características sociales y económicas.

La primera herramienta utilizada en este trabajo, la Cadena de Valor de Michael Porter analiza toda la estructura de la organización y la categoriza en dos actividades: primarias las cuales están relacionadas con el desarrollo del servicio; secundarias que cumplen una función de apoyo para lograr cumplir las actividades primarias. Al aplicar esta herramienta la empresa podrá conocer las actividades fuertes de la organización e integrarlas de la mejor manera para aumentar el tercer elemento de la cadena de valor, el margen, definido como el beneficio excedente después de incurrir en todos los costos de las actividades que generan valor. Al aplicar este modelo la empresa tendrá según Porter una "ventaja competitiva", es decir, un conocimiento de las fortalezas de la organización que le permite estar en mejor posiciones frente a otras.

El aporte a la generación de valor por parte de la cadena de valor se da con la identificación de las actividades dentro de la empresa que crean valor para su fortalecimiento y las actividades que destruyen valor para buscar soluciones para su mejoramiento o suprimirlas en caso de no aportar a la organización. También la cadena de valor aporta a mejorar la conexión entre las actividades para aumentar el valor de la organización y lograr una mayor ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector.

La segunda herramienta, el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton, proporciona una visión de la organización a partir de cuatro perspectivas

(financiera, clientes, proceso interno, formación y crecimiento) con indicadores financieros y no financieros que ayudan a evaluar un desempeño integral de la empresa, ya que para lograr los objetivos financieros es fundamental el fortalecimiento de los bienes intangibles, los cuales son necesarios para lograr el crecimiento y equilibrio de la organización.

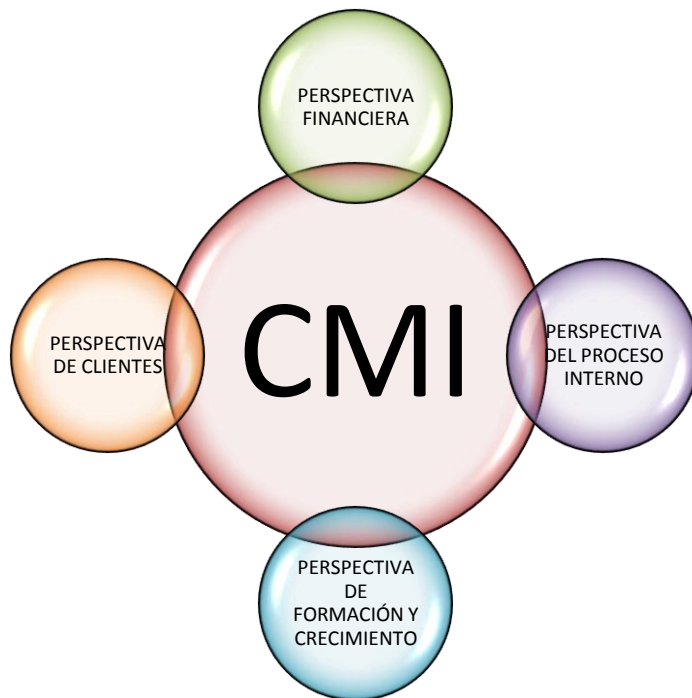


Figura 4. Esquema Cuadro de Mando Integral. Elaboración propia.

- **Perspectiva financiera:** se enfoca en las medidas y estrategias que satisfagan al accionista o propietario de la organización.
- **Perspectiva clientes:** identifica los clientes, sus preferencias y necesidades y el mercado de competencia de la organización.
- **Perspectiva del proceso interno:** identifica los procesos internos de acuerdo a las características y naturaleza de la organización para satisfacer a accionistas y clientes.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** se enfoca en la estructura de la organización con tres pilares: los empleados, tecnología e infraestructura.

Las perspectivas están interrelacionadas para ayudar a lograr los objetivos de cada una de ellas y poder cumplir el direccionamiento estratégico de la organización, trasladando la misión y la visión a procesos que generen valor. El CMI se diferencia de otras herramientas ya que utiliza indicadores no financieros con el fin de desarrollar una planeación integral e identificar las principales debilidades de las perspectivas para enfocar las estrategias a resolver los vacíos encontrados con el fin de generar valor económico y social.

Para concluir la contabilidad de gestión con las herramientas de la cadena de valor y el cuadro de mando integral aportan a la generación de valor en la medida que integre todas las áreas de la organización y se realice una autoevaluación desde la planeación estratégica hasta los procesos y procedimientos que realiza la organización.

CONCLUSIÓN

- La contabilidad de gestión es utilizada con fines internos para lograr alcanzar los objetivos propuestos por la organización con un funcionamiento que relacione a todos los agentes internos y externos que interactúan en el desarrollo del objeto social. Las herramientas utilizadas por la contabilidad de gestión contribuyen a medir, analizar y controlar la información de la empresa con el propósito de aportar a la generación de valor con el desarrollo de una planeación enfocada a mitigar riesgos y ser relevante para la toma de decisiones.
- La contabilidad de gestión si incide en la generación de valor, ya que a partir de la cadena de valor se puede identificar las actividades que generan valor y le permiten a la organización tener una ventaja y estar por encima de la competencia, como también identificar las que están destruyendo valor para implementar estrategias de mejora; el cuadro de mando integral desde sus cuatro perspectivas contribuye a establecer objetivos e iniciativas para desarrollar una evaluación constante de la planeación estratégica de la organización con la medición de indicadores financieros y no financieros para así brindar soluciones periódicamente de acuerdo a los resultados arrojados en el CMI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CONTENTO C., Nora Milena. (2000). *“Economía Solidaria” Sector de Manizales*. Colombia: Universidad de Manizales.
- ESCOBAR L., Juan David y MUÑOZ S., Juan Pablo (2008). *El proceso de toma de decisiones del dirigente de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Manizales*. Colombia: Universidad de Manizales.
- GOMEZ L., Juan Carlos (2013). *Formulación de Elementos de Gerencia de Valor, Con Énfasis En Inductores de Valor en La Empresa Metropolitana De Aseo S.A E.S.P.* Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Ministerio del trabajo Colombia (s.f). *ABC del sector solidario*.
- MELGAR, Armando (s.f). *La cadena de valor*.
- CONFECOOP y CENICOOP (2014). *Desempeño Sector Cooperativo Colombiano*.
- ESTEBAN S., Luisa (1998). *La contabilidad de gestión como herramienta para la toma de decisiones*. En: Proyecto social: Revista de relaciones laborales, No. 6, págs. 85-96. España, Universidad de Zaragoza.
- DUQUE R., María Isabel y OSORIO A., Jair Alberto. (2012). *Estado Actual de la investigación en costos y contabilidad de gestión en Colombia*. Universidad de Antioquia.

- MONTES G., JUAN PABLO (2014). *Análisis de la gestión de la administración financiera del sector cooperativo en la ciudad de Manizales*. Colombia: Universidad de Manizales.
- ALZATE C., Pablo Felipe (2007). *Gestión de los objetivos en el sector solidario de caldas soportado en el cuadro de mando integral (Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cooperativas de Aportes y Crédito y Fondos de Empleados*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- PEREZ M., Rosario (1999). *La contabilidad de gestión en la administración local: los sistemas de prestación de los servicios públicos y su influencia en la determinación de sus costes y evaluación de resultados*. España: Universidad de Castilla La Mancha.
- QUINTERO, Johana y SANCHEZ, José. *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Revista: Telos, vol. 8, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 377-389. Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín.
- LIZCANO A., Jesus (1996). *La contabilidad de gestión en Latinoamérica*. Edición: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Asociación Interamericana de Contabilidad.
- ROMERO B., Erika y DIAZ C. Jacqueline. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, num. Sin mes, pp. 127-142.
- KAPLAN, Robert y NORTON P., David (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- KAPLAN, Robert y NORTON P., David (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.
- CORTÉS C., María A. y GAVIRIA A., Ana P., (2011). Creación del Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Caficultores del Norte de Nariño Ltda.
- ALVEIRO M., César; (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. Revista Científica "Visión de Futuro", Julio-Diciembre.
- Analf.org.co (2016). *Analfe – Asociación Nacional de Fondos de Empleados*. Disponible en: <http://www.analfe.org.co/>
- Confecoop.coop. (2016). *Confecoop – Confederación de Cooperativas de Colombia*. Disponible en: <http://confecoop.coop/>
- Organizaciones Solidarias. (2016). *Organizaciones Solidarias*. Disponible en: <http://www.orgsolidarias.gov.co/>