

El Contador Público Dentro De La Estrategia Empresarial

Zulay Melo Ballesteros

Estudiante de Contaduría Pública

Universidad Militar Nueva Granada

”Un líder sabe qué se debe hacer.

Un administrador sólo sabe cómo hacerlo”.

Kenneth Adelman

Resumen

Con el fin de establecer la influencia que tiene la Contaduría Pública dentro de la estrategia empresarial de las organizaciones en Colombia, en el presente artículo investigativo busca mostrar la importancia y el papel que juega la Contaduría Pública dentro de la planeación, formulación y ejecución de las estrategias empresariales, además de que los futuros Contadores Públicos, deben romper con el paradigma al que siempre ha estado asociada la profesión, el paradigma de que la Contaduría debe ser técnica y no analítica, que el contador dentro de la empresa, únicamente prepara la información, pero no sabe interpretarla, y principalmente que el contador sea parte activa en el proceso de toma de decisiones, y para ello es indispensable que se comprenda la empresa en su conjunto, y no únicamente el área en el que se desempeñan. Asimismo, es importante comprender que hoy en día la

Contaduría Pública se encuentra en proceso de reforma, y que para poder asumir éstos cambios, se debe entender correctamente la empresa, ya que el no saber entenderla, puede causar muchos efectos en la continuidad de la misma, y que depende de ellos, que dichos efectos tengan un impacto negativo o positivo, dentro de la organización.

Palabras Claves: *Estrategia, Estrategia Empresarial, Contador Público, Ventaja Competitiva, Stakeholders, Emprendedor, Responsabilidad Social Empresarial, Auditor, Información.*

Abstract:

In order to establish the influence of public accounting within the business strategy of organizations in Colombia, in this investigative article seeks to show the importance and role of Public Accounting in the planning, formulation and implementation of the business strategies, and that future CPAs, must break with the paradigm that has always been associated with the profession, the paradigm that the Accountant should be technical and analytical, the counter within the company, only the information prepared, but you can not interpret it, and the counter is mainly active in the decision making process, and it is therefore essential to understand the company as a whole, not just the area in which they operate. It is also important to understand that today public accounting is in the process of reform, and that in order to take these changes, you must correctly understand the business,

and understand that not knowing can cause many effects on the continuity of the same, and that depends on them, that these effects have a negative or positive impact within the organization.

Keywords: *Strategy, Business Strategy, CPA, Competitive Advantage, Stakeholders, Entrepreneur, Corporate Social Responsibility, Auditor, Information*

Introducción

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado que está siendo afectado constantemente por crisis financieras, crisis que tienen que ser afrontadas inmediatamente para evitar que tengan un mayor impacto en el mercado y en la sociedad en sí misma, y crisis que obligan a estar en constante cambio y sobre todo a prepararse para asumir la volatilidad en los mercados.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de preparar a las empresas para asumir las crisis del mercado y los cambios que éstas traen consigo, especialmente en el área financiera de la empresa, siendo las estrategias empresariales las herramientas para superar esta situación, y es aquí donde se plantea la necesidad de abordar la importancia que tiene la Contaduría Pública dentro de la estrategia empresarial de las organizaciones en Colombia.

Ahora bien, es necesario empezar a hablar de estrategia, la cual de acuerdo a Fred Nichols. *“es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”*¹

Sin embargo, la anterior definición es muy genérica, y en síntesis define a las estrategias como herramientas que permiten alcanzar objetivos, no obstante administrativamente la “estrategia” tiene diferentes enfoques, los cuales han sido dados a través de la historia por diferentes autores, entre las cuales tenemos:

Como medio diferenciador: “La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor”.²(Michael Porter, 1997), desde esta visión el Contador Público al tener una serie de conocimientos en el área de costos, tiene la capacidad de asesorar a las áreas técnicas de la empresa en la mejor forma de ejecutar los procesos de producción para que haya una constante mejora en la fabricación o prestación de un servicio, con un control de gastos y costos.

¹ De Gerencia.com. Estrategia Empresarial. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial>

² PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? En: Anales de documentación [En Línea] (1997) [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] <<http://www.emprendedor.com/porta/content/view/328/26/>>

Como medida de eficiencia: “la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente. Cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”³ (Igor Ansoff, 1993), decisiones que son producto de una adecuada interpretación y análisis de la información económica, financiera y operacional que provee el Contador Público, el cual a su vez tiene la facultad de dar fe de la fidelidad y fiabilidad de la información actual de la empresa.

Como puente relacional: “hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria para que la estrategia sea un proceso de descubrimiento”. (Gary Hamel), y en Colombia actualmente se está viviendo un proceso de convergencia a Normas Internacionales de Información Financiera, y un proceso de cambio tributario que fue enmarcado por la Ley 1607 de 2012, y el Contador Público debe enfrentarse a estos grandes cambios, y no solo prepararse el mismo, sino capacitar y dar a conocer a los diferentes *stakeholders* de la compañía de esta situación y de las consecuencias y/o beneficios que estos cambios traen consigo.

³ ANSOFF, H Igor. Business strategy. New York. Edición 6a. Penguin Books. 1983. Cp 10 - 12

Como plan de acción: “es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique”⁴. (Bruce Henderson), para lo cual se debe tener en cuenta que el Contador Público al tener un excelente conocimiento de mercados y al tener la capacidad de identificar los posibles riesgos inherentes a cada uno de estos, puede realizar un exhaustivo y completo análisis de cada sector a fin de identificar el mercado objetivo para la empresa, además de identificar también la posible competencia, los tipos de bienes, los posibles precios, la competencia, los canales de distribución y finalmente los consumidores finales, y con toda esta información otras áreas de la empresa pueden implementar estrategias que permitan desarrollar y multiplicar la ventaja competitiva de la empresa.

Como medio de control y aprehensión: “La estrategia debe ser dinámica para que responda a las necesidades tan cambiante de los negocios. Las estrategias no se desarrollan bajo una cédula, concebida en forma inmaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización, típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal”⁵ (Henry Mintzberg, 2007), y es por esto que los Contadores Públicos deben ser profesionales integrales con la capacidad de no solo generar información confiable y oportuna, sino también

⁴ De Gerencia.com. Estrategia Empresarial. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial>

⁵ MINTZBERG, Henry. Tracking Strategies. Londres. Oxford University, 2007. 339 p

de darla a entender y conocer y no en un lenguaje técnico, sino también de forma que cualquier *stakeholder* la pueda comprender y tomar decisiones a partir de esta.

No obstante, antes de continuar cabe resaltar que Minzberg integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: *estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva.*

*La estrategia como plan*⁶, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. Como no basta con definir la estrategia como plan, se necesita definir una estrategia como patrón abarcando el comportamiento que se quiere producir.

*La estrategia como posición*⁷, ubica a la organización en el medio ambiente elegido o nicho; en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser

⁶ BRIOLA, Marcelo. Estrategia Organizacional. . [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en: www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemología/.../Briola2.pdf

⁷ BRIOLA, Marcelo. Estrategia Organizacional. . [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en: www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemología/.../Briola2.pdf

preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

*La estrategia como perspectiva*⁸, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Lo que acabamos de observar nos conduce a que en los años 60 se definió la estrategia empresarial como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos y la asignación de recursos para alcanzar tales metas.

En los 70, se describió la estrategia como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico. El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

⁸ BRIOLA, Marcelo. Estrategia Organizacional. . [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en: www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemología/.../Briola2.pdf

Desde hace algunos años varios artículos se han publicado describiendo la estrategia como un fenómeno emergente en vez de ser un proceso de gestión paso a paso.

La estrategia hoy en día es un proceso de pensamiento más elaborado que establece para las empresas: Trayectorias, posicionamiento, y perspectivas, es decir "el proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías; de asociación de recursos internos y externos; y de toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva"⁹.

No obstante, las estrategias por sí solas no llevan a lograr la ventaja competitiva tan anhelada por muchas empresas, ya que las estrategias hacen parte del proceso de *Planeación Estratégica*, el cual a su vez tiene varias etapas, a través de las cuales muchas compañías pueden llegar a obtener el éxito deseado.

Ahora bien, partiendo de lo relacionado en el párrafo anterior, resulta imprescindible poder definir la planeación estratégica como "*una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de*

⁹ SENA. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica8.htm>

los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella”¹⁰. (Borja, 1996)

De acuerdo a lo anterior, podemos inferir que cuando las empresas deciden realizar el ejercicio de planificar estratégicamente no lo hacen para dejar las cosas como están, sino para generar cambios, tratando de lograr direccionar la empresa hacia el cumplimiento de sus objetivos, es necesario que para tener éxito en el cumplimiento de estas metas establecidas como organización es importante involucrar a todos los actores o miembros que la conforman, de tal forma que es más sencillo comprometerlos a cumplimiento de dichas metas.

También, es importante que los objetivos establecidos por la empresa sean fijados a un plazo y espacio determinado lo cual permite mayor eficiencia en el desarrollo de la operación, esto con el fin de poder identificar con mayor facilidad los cuellos de botella que impiden el buen funcionamiento de las

¹⁰ JADUE, D. Qué Es La Planificación Estratégica. [En Línea]. [Recuperado en 09 de Marzo de 2013] Disponible en <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

actividades de la empresa, es por esto, que al identificar los cuello de botella la compañía debe invertir sus recursos y energías a suplir los puntos críticos para dar mayor eficiencia y eficacia al cumplimiento de sus metas establecidos.

Para proceder a realizar una planificación estratégica con éxito, es importante realizar un diagnóstico estratégico desde los puntos internos y externos de la compañía, es decir, se busca realizar un análisis profundo del impacto de factores que puedan determinar amenazas y oportunidades a la compañía (externo) y un análisis que permita a la organización establecer sus puntos fuertes para ser aprovechados al máximo y reducir o eliminar los puntos débiles de esta (interno).¹¹ (SANCHIS, J & RIBEIRO, D. 2006)

Una de las herramientas esenciales para determinar un buen diagnóstico empresarial es la contabilidad, esta permite determinar y clasificar los hechos económicos que involucra a una compañía con el fin de alcanzar el máximo rendimiento económico, es decir busca la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos; lo cual permite a los directivos gerenciales

¹¹ SANCHIS PALACIO, J & RIBEIRO SORIANO, D. (2006) Creación y duración de Pymes. Ed. Díaz y Santos. España - Madrid

conocer y analizar la situación financiera de sus compañías que le ayuden a la toma de decisiones. (BARREIRO NOA, Alfredo)¹²

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante destacar la importancia que tiene el profesional de Contaduría Pública en el desarrollo de estrategias organizacionales en una compañía, este se encuentra en toda la capacidad de brindar un análisis e interpretación a la información financiera, puesto que es este es el que gestiona los procesos de la información financiera de la compañía para la toma de decisiones que busca incrementar el valor de la organización.

Es importante también, destacar que la información contable es un instrumento esencial de la gestión empresarial en una organización, es con esta la que se puede evaluar gran parte de la organización, la información contable facilita en los procesos de control y evaluación de estos por medio de la elaboración y ejecución de presupuestos o por el cálculo de indicadores que permiten analizar la situación real de la organización. Es por esto, que el profesional de la Contaduría Pública es esencial en la organización para la toma de decisiones ya que su gestión permite que se evalúen los objetivos planteados por la organización y permite implementar nuevas estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia del desempeño de la

¹² BARREIRO NOA, A. La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación. [En Línea]. [Recuperado en 09 de Marzo de 2013] "Disponible en http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55741.pdf

organización partiendo de la situación real de la compañía que se ve reflejada en la información financiera de esta misma.

A partir de la información financiera de una organización también surge la necesidad de crear estrategias que permitan el incremento de la eficiencia y eficacia de la organización para incrementar su valor económico, pero es allí donde aparece la necesidad de que estos procesos vayan de la mano con la sociedad, es decir, surge la figura de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategia de la organización para incrementar su valor desde otra perspectiva.

Para conocer un poco más sobre la Responsabilidad Social Empresarial, es de vital importancia recurrir a los conceptos que otros autores han puesto a nuestra disposición para lograr establecer un concepto más amplio que nos permita determinar la importancia que tiene para una organización e influye dentro de las estrategias establecidas por esta misma. El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, va más allá de sólo las actividades que desarrollan las organizaciones para obtener un beneficio del entorno en el que se encuentran, también se enmarca, todo lo relacionado con su actividad propia como tal, es decir, el clima organizacional, el Gobierno Corporativo, la forma como se incentiva al personal para el logro de sus objetivos.

Autores como Porter y Kramer afirman que “Las empresas se encuentran ante una difícil disyuntiva entre la exigencia de desarrollar más actividades de Responsabilidad Social Empresarial que ayuden a aumentar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, donde algunos ejercen fuertes presiones para que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo.”¹³ Es decir, La Responsabilidad Social Empresarial se convierte en la parte esencial de las estrategias empresariales de una organización y es la base implícita de la toma de decisiones de esta misma.

Archie, Carroll Establece que se debiera atender a una nueva visión unificadora de conceptos, que apunte al modo de receptividad social, el cual llama modelo de desempeño social. No obstante, presenta la pirámide de la responsabilidad social empresarial. Además, plantea que para la existencia de una definición de responsabilidad social empresarial, que englobe todos los aspectos que se deben considerar, debe incluir las categorías económica, legal, ética y discrecional, en el sentido de “intención deliberada” del desempeño del negocio, responsabilidades tales como: Económicas, legales, éticas y discrecionales

Por otra parte, Edward Freeman, proponía también la teoría de los “Stakeholders”, estos se referían a cualquier individuo o grupo que afectara o

¹³ CACINO DEL CASTILLO, C. & MORALES PARRAGUÉ, M. (2008) Responsabilidad Social Empresarial. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Santiago de Chile: Chile.

fuese afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Lo interesante es que se planteaba la necesidad que los ejecutivos de las empresas considerasen las preocupaciones de otros actores ligados al negocio. En este orden de ideas Freeman expuso un mapa para distintos agentes que se involucran con la empresa para determinar la visión y los intereses de cada uno.

Hoy en día los que procuran crear planes de responsabilidad social empresarial coinciden con esta postura “implementar prácticas que satisfagan a diferentes Stakeholders”. La limitante puede surgir cuando los intereses de quienes participan no solo son diferentes sino contrapuestos ocasionando problemas internos y externos. Es allí donde aparece una de las figuras más importantes de una organización, el control, una figura utilizada dentro de las empresas para plantear procesos, estrategias y estándares que le permita evaluar las diferentes actividades que afectan a los variados Stakeholders.

Según MAUTZ “el control interno es una expresión utilizada con la finalidad de describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de la empresa a los efectos de dirigir y controlar a los empleados”¹⁴. El control interno es esencial en una organización para poder evaluar las funciones de

¹⁴ CARRIO PISTOM, G. (2011) Auditoría y Control Interno: Un enfoque actualizado. Montevideo.

los diferentes departamentos de esta misma, para ello es necesario plantear sistemas de control que permitan ayudar al cumplimiento de las estrategias implementadas por cada uno de los departamentos de la organización con el fin de cumplir los objetivos establecidos por la empresa. También, el control interno busca proveer a la gerencia la seguridad del cumplimiento de los procedimientos y estrategias que ayuden a incrementar la eficiencia y eficacia de la organización dándole así un crecimiento de valor a esta misma para satisfacer las necesidades de los diferentes Stakeholders.

Los sistemas de control buscan proveer a las organizaciones una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos en relación a la eficacia y eficiencia de las operaciones, a la confiabilidad en la elaboración de la información contable, el cumplimiento de las normas y regulaciones establecidas. Estos sistemas de control deben estar desarrollados y adecuados según la naturaleza, estructura y a fines de la organización.

En conclusión, las estrategias empresariales son la base fundamental de una organización ya que estas son las que permiten estructurar y organizar una empresa, estas permiten realizar una mejor gestión empresarial dirigida al cumplimiento de los objetivos establecidos por las organizaciones. Es allí donde juega la importancia del papel del profesional de la Contaduría Pública ya sea como gestor o como auditor de una organización. Cuando hablamos de la importancia del Contador Público como gestor dentro de una

organización es importante destacar que su análisis es fundamental para poder planear, estructurar y ejecutar estrategias que permitan integrar las diferentes áreas de una organización que busquen satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos (Accionistas o socios) como los clientes externos (Sociedad en general) de la organización.

En cuanto a la importancia del profesional de la Contaduría Pública como auditor, es fundamental en una organización ya que es este el que permite evaluar y brindar un informe de las actividades que desarrolla una empresa, esto con el fin de ofrecer un mayor nivel de confiabilidad de los procesos que se desarrollan y determinar si las estrategias establecidas por la Gerencia van encaminadas al cumplimiento de los objetivos y lineamientos establecidos por la organización.

Es por esto, que es esencial que dentro de la formación del Contador Público se desarrolle la preparación como gestor debido a que es de gran importancia el análisis y la forma de poder plantear estrategias que ayuden a la organización en la toma de decisiones que permitan el crecimiento de la organización y ayuden a satisfacer las necesidades de los diferentes Stakeholders que involucran las actividades de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ANSOFF, H Igor. Business strategy. New York. Edición 6a. Penguin Books. 1983. Cp 10 – 12

CACINO DEL CASTILLO, C. & MORALES PARRAGUÈ, M. (2008) Responsabilidad Social Empresarial. Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información de la Facultad de Economía de la Universidad de Chile. Santiago de Chile: Chile.

MINZTBERG, Henry. Tracking Estrategies. Londres. Oxford University, 2007. 339 p

SANCHIS PALACIO, J & RIBEIRO SORIANO, D. (2006) Creación y duración de Pymes. Ed. Díaz y Santos. España – Madrid

CIBERGRAFIA

BARREIRO NOA, A. La información contable para las estrategias empresariales: un instrumento para la innovación. [En Línea]. [Recuperado en 09 de Marzo de 2013] Disponible en http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55741.pdf

BRIOLA, Marcelo. Estrategia Organizacional. . [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en: www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemología/.../Briola2.pdf

CARRIO PISTOM, G. (2011) Auditoría y Control Interno: Un enfoque actualizado. Montevideo.

De Gerencia.com. Estrategia Empresarial. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial>

JADUE, D. Qué Es La Planificación Estratégica. [En Línea]. [Recuperado en 09 de Marzo de 2013] Disponible en <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.com/>

PORTER, Michael. ¿Qué es estrategia? En: Anales de documentación [En Línea] (1997) [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] <<http://www.emprendedor.com/portal/content/view/328/26/>>

SENA. Política Nacional para la Productividad y Competitividad. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cursos-de-capacitacion/politicanal/politica8.htm>