

MANAGEMENT ACCOUNTING RESEARCH FOR THE C-SUITE

(Journal of Accountancy November 2007)

Traducción para VERITAS del Colegio de
Contadores Públicos de México

Por J.Abenamar Suárez

Marzo 2008

NOTAS TRADUCTOR

C-Suite.- (Ver título). Lo hemos traducido tal cual, pero creemos que es preciso dejarlo más claro. Se refiere al nombre que se aplica al Grupo de funcionarios "C" (por Chief, en inglés) o sea, CEO-chief executive officer; CFO, chief financial officer, COO-chief operating officer, etc., equivalentes a director ejecutivo, director de finanzas, director de operaciones y otros. Digamos que el concepto equivale a "investigaciones al servicio de los altos ejecutivos, o alta administración", etc.

Títulos de publicaciones y de artículos.- Observación. Este artículo se refiere expresamente a diversas revistas y artículos en inglés que, entendemos, no necesariamente han sido traducidos o publicados en español.

**Investigación de Contabilidad Administrativa para la
C-Suite**

POR CYNTHIA BOLT-LEE

Resultados de investigaciones de vanguardia para
llevar su compañía a un nivel más alto.

Este artículo en una serie sobre investigaciones en contabilidad resume resultados en el área de contabilidad administrativa y de costos. Se examinaron los ejemplares de 2006 a junio de 2007 de

cinco revistas de primera clase en investigación de contabilidad administrativa y de costos. Dichas publicaciones incluyeron, *Accounting, Organizations and Society* (Contabilidad, Organizaciones y Sociedad); *The Accounting Review* (Revista de Contabilidad); *Contemporary Accounting Research* (Investigación Contable Contemporánea); *Journal of Accounting Research* (Revista de Investigación Contable); y *Management Science* (Ciencia de la Administración).

Estos resúmenes explican las implicaciones de una amplia gama de investigación y da a los CPC la oportunidad de aplicar los resultados en sus actividades diarias. Los lectores interesados en más detalles deberán revisar el texto completo de cada artículo para explorar la hipótesis, proceso de investigación, análisis estadístico, teorías de soporte y conclusiones.

CÓMO ATRAER INVERSIONISTAS EXTRANJEROS

La información muestra que la adopción voluntaria de las Normas Internacionales de Contabilidad (IAS, en inglés, NIC, en español) funciona como un imán para el capital extranjero. Los autores Vicentiu M. Covring, Mark L. Defond y Mingyi Hung analizaron compañías que usaban voluntariamente las NIC en contraposición a las normas de contabilidad de su propio país. El estudio calculaba el porcentaje de propiedad extranjera de fondos de inversión en estas compañías en comparación con las que no habían adoptado las NIC. Las compañías que usaban las NIC tenían inversiones predeciblemente mayores de fondos de inversión extranjeros. El atractivo parecía mayor dadas dos circunstancias: compañías

localizadas en países que típicamente tenían normas de información malas o vagas e inversionistas en fondos de inversión con un objetivo de inversión en regiones geográficas específicas.

La investigación, que se publicó en el número de marzo de 2007 del *Journal of Accounting Research*, se titula Parcialidad doméstica, controladoras extranjeras de fondos de inversión, y la adopción voluntaria de Normas Internacionales de Contabilidad ("Home Bias, Foreign Mutual Fund Holdings, and the Voluntary Adoption of International Accounting Standards"). Según los autores, la eficiencia de la asignación de capital se mejora mediante la adopción de las NIC.

EFFECTO DE LA CELEBRIDAD EN LOS PRECIOS DE ACCIONES

Un estudio publicado en el *Journal of Accounting Research* sugiere que los inversionistas sobrerreaccionan ante niveles altos de cobertura de los medios de las revisiones de pronósticos de utilidades a cargo de medios célebres o famosos. El artículo de Sarah E. Bonner, Artur Hugon y Beverly R. Walter examinaba la cantidad de cobertura de los medios que se da a las revisiones de pronósticos de utilidades y su efecto en los inversionistas (Reacción del inversionista a los analistas famosos: El caso de las revisiones de pronósticos de utilidades, -"Investor Reaction to Celebrity Analysts: The Case of Earnings Forecast Revisions"- junio de 2007).

Los autores predecían que los analistas de acciones bien publicitados, debido a su celebridad (éxito, reputación y reconocimiento) solían tener un mayor efecto en los mercados que

aquellos menos célebres. La cobertura de medios se determinó midiendo la frecuencia con que aparecía el nombre de un analista en la base interactiva de datos de Dow Jones (conocida como Factiva), una base de datos para investigación en línea que consolida información de miles de publicaciones de negocios y otras fuentes.

La investigación confirma el fuerte papel de los medios para determinar el precio de las acciones, no sólo en cobertura de las compañías sino también en la cobertura de analistas específicos. Los autores también verifican la relación entre la popularidad del analista y los precios de las acciones. Finalmente, un análisis del rendimiento sobre inversión de las acciones después de una revisión del pronóstico de utilidades encontró un efecto "sustancial" en los precios en relación al volumen de cobertura de los medios.

EL PAPEL DE LA CONTABILIDAD EN LAS COMPAÑÍAS DESCENTRALIZADAS

Los investigadores Raffi Indjejikian y Michal Matejka concluyeron que, en una compañía descentralizada, se incrementará el desempeño si el sistema de contabilidad administrativa se centra en el control corporativo en vez de las necesidades de información de la unidad local de negocios. Su trabajo, Flojedad organizacional en las firmas descentralizadas: el papel de los contralores de la unidad de negocio ("Organizational Slack in Decentralized Firms: The Role of Business Unit Controllers", *The Accounting Review*,

julio de 2006), estudió 104 grandes unidades de negocios descentralizadas y la responsabilidad de los contralores de servir tanto a las oficinas corporativas generales como a la administración divisional.

Investigaciones anteriores han determinado que los negocios descentralizados usan sistemas de contabilidad ya sea para la toma de decisiones divisional o para las necesidades de control interno de las oficinas corporativas. Este estudio sugiere que la *flojedad organizacional*, que se define como la falta de logro de los objetivos de desempeño o el uso ineficiente de los recursos corporativos, era causada por centrarse más en la información de toma de decisiones que requiere la unidad de negocios y menos en la información necesaria para el control corporativo.

Los autores encontraron que este problema tenía un efecto negativo en el crecimiento del negocio y la tendencia era a persistir por un largo plazo. Los resultados indican que en una compañía descentralizada, el desempeño mejorará si el sistema de contabilidad administrativa se centra en el control corporativo y no en las necesidades de información de la unidad local de negocios.

COSTOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO

En una encuesta de 122 directores de finanzas (CFO, en inglés) la autora Sally K. Widener encontró que los costos asociados con un sistema de control administrativo (MCS, en inglés) separado de su sistema de información financiera, generalmente superan a los beneficios para la compañía. Su estudio examinaba los sistemas de

control, sus costos y beneficios, y su relación con el riesgo estratégico (Análisis empírico del marco de referencia de los apalancamientos del control ("An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework,") (*Accounting, Organizations and Society*, febrero de 2007).

El estudio investigaba además la definición establecida de un MCS (sistema de control administrativo) como un sistema de controles que funcionan juntos para atenuar la falta de seguridad estratégica y el riesgo estratégico. Widener encontró que estos sistemas eran independientes y complementarios. Determinó que el costo de un MCS (definido como tiempo y atención de la administración) generalmente supera los beneficios para la compañía por el aprendizaje organizacional, una mejor cultura de aprendizaje, y un sistema apropiado para administrar la estrategia corporativa. Esta investigación brinda a la administración el conocimiento de que, en conjunto, el costo de un sistema de control sobrepasa los muchos beneficios que enriquecen la estrategia corporativa y el aprendizaje organizacional.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL SE DESEQUILIBRA

Un estudio reciente sugiere que el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, BSC, en inglés) puede fallar como medida del desempeño porque la alta administración no mira la calidad o efectividad de una estrategia a menos que se le instruya específicamente, mientras que la administración media lo hace automáticamente. Esto crea un sesgo potencial en las evaluaciones y tiende a soportar estrategias corporativas poco efectivas. La

investigación de Bernard Wong-on-Wing, Lan Guo, Wei Li y Dan Yang aparece en el número de julio de 2007 de *Accounting, Organizations and Society*.

El BSC, concebido en 1992 por los investigadores académicos Robert E. Kaplan y David P. Norton, fue diseñado para vincular desempeño a estrategia corporativa más que al logro de medidas como las metas de utilidades. Los estudios previos indican que cuando una compañía usa el BSC para medir el desempeño, la tendencia es a centrarse en el logro de metas más que en la *efectividad* de la estrategia usada por el empleado, causando problemas entre la administración de nivel superior y aquellos a quienes evalúan.

El trabajo de los autores, titulado Reducción del conflicto en las evaluaciones del cuadro de mando integral ("Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations"), sugiere que si la administración percibe un sesgo en las evaluaciones, no tendrá éxito la implementación del BSC. Es probable que las metas estratégicas corporativas fallidas permanezcan sin cambio.

Los autores también proponen que este problema no sólo ocurre en sistemas basados en BSC sino potencialmente en la mayoría de las estructuras de evaluación. La investigación subraya la necesidad de que la alta administración incluya una valoración de las implicaciones de la estrategia corporativa al evaluar la administración de nivel divisional y no solo mirar el logro de metas y resultados medibles.

IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDAD

El compendio de un estudio de nueve años, publicado en la edición de enero de 2007 de *Accounting, Organization and Society*, determinaba la importancia de la contabilidad en el cambio organizacional y daba evidencias de que la contabilidad por responsabilidad, el proceso de medir y reportar datos de operación por áreas de responsabilidad, es necesaria para lograr las metas corporativas. En su documento, *Efectos del cambio del proceso organizacional en la contabilidad por responsabilidad y las revelaciones de conocimiento privado por los gerentes* ("Effects of Organizational Process Change on Responsibility Accounting and Managers' Revelations of Private Knowledge"), los autores Casey Rowe, Jacob Birnberg y Michael Shields examinaban la relación entre el cambio del proceso organizacional y la contabilidad por responsabilidad dentro de los equipos.

Los autores estudiaron los centros de responsabilidad y la contabilidad por responsabilidad al interior de una gran empresa contratista aérea de Estados Unidos. Su trabajo analizaba documentos de la compañía y observaciones directas de uno de los autores que fue empleado de la compañía. Esto brindaba una amplia gama de información para análisis. Se encontró que el costeo por actividad (ABC, en inglés) era una parte importante de la estrategia de la compañía. El estudio sugiere que se influye de manera positiva en la conducta y comunicación del gerente del centro de responsabilidad positiva si las prácticas contables se diseñan de manera apropiada cuando la organización está pasando por un cambio.

EL EFECTO DEL INGRESO RESIDUAL EN LOS BONOS DE COMPENSACIÓN

Muchas compañías basan los bonos de compensación en si se logran las marcas de referencia de las metas de utilidades o en el rendimiento sobre inversión (ROI). Sudhakar V. Balachandran examinó compañías que cambiaron al ingreso residual como base para compensaciones en su artículo, ¿Cómo afecta el ingreso residual a la inversión? El papel de la medición previa del desempeño ("How Does Residual Income Affect Investment? The Role of Prior Performance Measures") en *Management Science* de marzo de 2006.

La investigación sugiere que las compañías que optan por basar la compensación en el ingreso residual (RI, en inglés), el exceso de ingreso controlable de operaciones por sobre una cantidad "mínima" de ingreso controlable de operaciones deseado, modificaron sus patrones de inversión y lograron rendimientos menores sobre sus inversiones en comparación con compañías que usaron ROI.

El autor advierte a los profesionistas e investigadores que no vean estos datos como a favor o en contra del uso del RI para medir el desempeño sino más bien como una guía. Las compañías deben tener conocimiento de las modificaciones a la inversión que se puedan dar, para lograr la meta deseada y de la influencia que esta medida del desempeño tiene en las decisiones de inversión de la administración cuando la compensación se basa en el ingreso residual.

MEDIDAS OBJETIVAS DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS

Frank Moers, en su artículo de julio de 2006 en *The Accounting Review*, concluyó que las medidas del desempeño son más útiles en

las evaluaciones de empleados si son más precisas y objetivas, si se verifican fácilmente y si son más sensibles a las acciones de la administración. Esto, a su vez, potencialmente da como resultado mayor autoridad delegada al empleado bajo evaluación.

Su artículo, *Propiedades y delegación de las medidas del desempeño* (Performance Measure Properties and Delegation), examinaba las medidas de evaluación y su uso para determinar la "delegación" en empleados. Según Mores, la delegación ocurre cuando se aumenta la autoridad para toma de decisiones de la gerencia de nivel inferior en las siguientes áreas: precios, personal, desarrollo de productos, inversiones y presupuestos. Su trabajo analizaba cómo se usan las medidas del desempeño financiero durante la evaluación de un empleado para determinar aumentos en la responsabilidad para toma de decisiones. Estas medidas del desempeño se usan también para establecer aumentos de salario, bonos y promociones. En cuanto al profesionalista, se revela la necesidad de usar medidas objetivas financieras y no financieras en las evaluaciones de empleados.

PROVEEDORES Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA

Los investigadores encontraron que los proveedores externos fijaban un precio menor cuando se daban cuenta que existían precios de transferencia dentro de una compañía descentralizada. Esta fue la conclusión de Anil Arya y Brian Mittendorf después de que examinaron precios de transferencia cuando una compañía usa proveedores internos y externos. Su trabajo, *Distorsiones de la cadena de suministros interactiva: Los precios de las*

transferencias internas y el aprovisionamiento externo ("Interacting Supply Chain Distortions: The Pricing of Internal Transfers and External Procurement") se publicó en el número de mayo de 2007 de *The Accounting Review*.

Los autores encontraron que, aunque las transferencias internas causan dificultades de administración y contabilidad entre las divisiones, crean un entorno más competitivo para los negocios. Para compensar la demanda decreciente causada por los costos más altos de entradas, los proveedores tienden a reducir los precios cuando tratan con divisiones que manejan transacciones intracompañía a un precio por encima del costo.

CONTROLES DE CONTABILIDAD EN ALIANZAS DE SUMINISTRO

Las *alianzas de suministro* se definen como una relación de largo plazo entre compradores y vendedores corporativos. Estas alianzas influyen en los controles de contabilidad establecidos así que son a la vez "sociales" (influidos por la conducta y la cultura corporativas) y "técnicos" (relacionados con la creación, almacenamiento y salida de información). La investigación sugiere que tanto los controles sociales como los técnicos son necesarios para la operación exitosa en el mundo del negocios de hoy. Sin embargo, los estudios también indican que la tasa de éxito para las alianzas de suministro es baja-probablemente debido a la dificultad en tratar de controlar a todas las partes involucradas y las luchas de poder que ocurren entre los participantes.

Wai Fong Chua y Habib Mahama, en su artículo, El efecto de los lazos de la red de trabajo sobre los controles de contabilidad en

una alianza de suministro: Evidencia de un estudio de campo ("The Effect of Network Ties on Accounting Controls in a Supply Alliance: Field Study Evidence"), en *Contemporary Accounting Research*, de la primavera de 2007, examinaba compañías que se definían como involucradas en una alianza de suministro. Los autores sugieren que los controles contables de cada compañía se vuelven una forma de identidad corporativa y que las fallas del control contable son comparables a la falta de engranaje de las culturas corporativas en una alianza.

La investigación encontró que la fijación de precios implica un comportamiento no hablado y que la operación de los controles contables se afecta por este tipo de relación informal. Por ejemplo, los autores encontraron que un proveedor de servicios de telecomunicación y sus suministradores aliados definían el valor de manera diferente, lo que se reflejaba en controversias sobre cómo debían medirse y controlarse los costos y precios. Los suministradores definían el valor en términos de superioridad tecnológica. El proveedor de servicios de telecomunicación definía el valor primero en términos de la más pronta entrega y luego en términos de costo. Los controles contables se centran sólo en el control técnico; los autores argumentan que el control contable debiera incluir tanto controles técnicos como sociales. El conocimiento de la administración de la forma en que las alianzas de suministro afectan a los controles y al precio permitirá a los gerentes entender mejor la fuerte conexión entre contabilidad y cultura corporativa.

CÓMO HACER FRENTE A UNA INTERRUPCIÓN EN SUMINISTRO

Cuando ocurre una interrupción en el suministro, pueden verse forzadas las compañías a escoger entre proveedores confiables pero más costosos y los que son menos confiables pero menos caros. Brian Tomlin estudió estrategias para atenuar el riesgo asociado a interrupciones del proveedor como huelgas de empleados y actos de la naturaleza. En su artículo, Sobre el valor de las estrategias de alivio y contingencia para la administración de riesgos de interrupción en las cadenas de suministro ("On the Value of Mitigation and Contingency Strategies for Managing Supply Chain Disruption Risks"), en el número de mayo de 2006 de *Management Science*, utiliza un modelo complejo para examinar la interrupción de largo plazo en la cadena de suministro en una situación de un solo producto para determinar la estrategia más efectiva para facilitar los costosos problemas de suministro. Cuando ocurre una interrupción, las compañías deben determinar la mejor táctica para cumplir sus metas.

Las opciones incluyen tener existencia de inventario excedente, usar un proveedor confiable pero más costoso, o aceptar la posibilidad de una pérdida financiera asociada a la falta de los suministros necesarios. La opción óptima depende de si la interrupción es corta o extensa. Para interrupciones de corto plazo, según su investigación, el inventario excedente proporciona suministros apropiados. Para interrupciones más largas, la investigación de Tomlin concluyó que escoger una nueva fuente

confiable de suministro daba resultados favorables por sobre el hecho de tener inventario extra.

Adicionalmente, su trabajo determinaba que puede ser apropiada una combinación de inventario excedente y el uso del proveedor más confiable. Tomlin comenzaba su artículo con ejemplos de compañías reales que perdían cientos de millones de dólares debido a interrupciones del suministro a causa de actos de la naturaleza como incendios, temblores y huracanes, revelando la necesidad de estrategias de contingencia dentro de todas las cadenas de suministro del negocio.

Cynthia Bolt-Lee, CPA, es profesora asociada en la Citadel School de Administración de Negocios en Charleston, S.C., donde enseña auditoría, impuestos, e introducción a la contabilidad. Su carrera incluye 8 años en la práctica de auditoría e impuestos para firmas locales e internacionales. Sus investigaciones incluyen ética fiscal, educación en contabilidad, y uso de la investigación y de estrategias innovadoras de educación. cynthia.bolt@citadel.edu.