**XLII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES**

**UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**La técnica del modelado cartográfico en la Contabilidad de Gestión Sustentable**

**Categoría propuesta: Aporte a la disciplina**

**Autores**

**Daniel Farré (Socio activo)**

**Julio Marchione (Socio activo)**

**Gisele Fidelle Durán (Socia adherente)**

**Marianela De Batista (Socia adherente)**

**Laura Ghezzi (Socia adherente)**

**Pinamar, Diciembre 2019**

ÍNDICE

1. Objetivo 1
2. Enfoque de gestión confucionista de Comunidad de Intereses 1
3. Modelización cartográfica 4
4. Ejemplo cartográfico actual: Método CANVAS (bajo enfoque Stockholder) 5
5. ¿Qué requiere el Método CANVAS para sustentar un enfoque Stakeholder? 8
6. Un paso más… 13
7. Conclusiones 14
8. Bibliografía 15

**Título de la ponencia:**

**La técnica del modelado cartográfico en la Contabilidad de Gestión Sustentable**

Resumen

En ciencias sociales, la hermenéutica cualitativa cuenta a la metodología de la cartografía social como una de sus técnicas para explicar y resolver problemáticas de interrelación dentro de un área de estudio. Consta de tres partes esenciales:

* Identificación del Área y los actores;
* Confección de los mapas utilizando un lenguaje gráfico holístico; y
* Desarrollo analítico para crear alternativas de acción equilibrada.

En la Contabilidad de Gestión actual, el lenguaje gráfico también está tomando posición, en general bajo la visión de la Teoría del Accionista. Observando gran cantidad de Mapas Estratégicos (del enfoque de gestión SFO de Kaplan y Norton) y CANVAS (difundidos por Osterwalder y Pigneur), observamos que se focalizan en las problemáticas a resolver para otorgar mayor valor al dueño, con clara supremacía de la Teoría de los Stockholders.

¿Se demuestra con ello que sólo puede aplicarse para dicha teoría? La ponencia tiene como objetivo plantear que el modelado cartográfico como técnica (en sus distintas versiones) no está limitado a este empleo monofocal, en donde el retorno sobre la inversión es el objetivo rector que recibe los impactos de la buena negociación con el resto de los agentes de interés.

A lo largo del trabajo se busca demostrar que la cartografía es un lenguaje válido para la gestión de organizaciones, y que puede representar modelos con enfoque de gestión sustentable, cuya complejidad puede mitigarse a través de la semiología gráfica.

Palabras clave: Cartografía económica, Gestión, Stakeholders, Técnica de gestión, Mapas estratégicos, Canvas, Lenguaje gráfico.

* 1. **Objetivo**

En ciencias sociales, la hermenéutica cualitativa cuenta a la metodología de la cartografía social como una de sus técnicas para explicar y resolver problemáticas de interrelación dentro de un área de estudio. Consta de tres partes esenciales:

* Identificación del Área y los actores;
* Confección de los mapas utilizando un lenguaje gráfico holístico; y
* Desarrollo analítico para crear alternativas de acción equilibrada.

En la Contabilidad de Gestión actual, el lenguaje gráfico también está tomando posición: los más utilizados son los creados por Kaplan y Norton (Mapas Estratégicos y Balanced Scorecard) y por Osterwalder y Pigneur (CANVAS). En su aplicación en empresas, la amplia mayoría de ellos se desarrollan bajo el enfoque de la Teoría de los Stockholders, con el objetivo de maximizar los objetivos de los empresarios.

¿Se demuestra con ello que sólo puede aplicarse para dicha teoría? La ponencia tiene como objetivo plantear que el modelado cartográfico como técnica (en sus distintas versiones) no está limitado a este empleo monofocal, en donde el retorno sobre la inversión es el objetivo rector que recibe los impactos de la buena negociación con el resto de los agentes de interés.

La ponencia analiza la factibilidad de emplear la cartografía económica, con adaptaciones que la conviertan en multifocal, aprovechando los beneficios del lenguaje gráfico para entornos complejos propios de la tercera ola y de la nueva mentalidad empresaria orientada hacia una visión sustentable propia de la Teoría de los Stakeholders, y en línea con una Contabilidad de Gestión más proyectiva (visión ex ante) y de mayor alcance de agentes de interés, que:

* “escucha” a todos los Stakeholders;
* los “traduce” en un lenguaje común a todos; y
* permite "intervenir" la gestión del agente en sus negociaciones, bajo una filosofía confucionista “ganar-ganar” con cada uno de ellos.
  1. **Enfoque de gestión confucionista de Comunidad de Intereses**

A los fines de esta ponencia, para cumplir con la visión inclusiva y sustentable enunciada, elegimos asumir el enfoque Conductivo de Comunidad de Intereses (CCI) que contempla las siguientes posiciones con respecto a Visión, Alcance, Enfoque de Negociación y Rol de la Contabilidad Directiva:

1. Visión por agentes de interés holística, siguiendo la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984) y en consonancia con la corriente de Pensamiento Integrado del IIRC.
2. Visión económica, dado los fines de Toma de Decisiones en un contexto económico, siguiendo la Teoría General del Costo (Osorio y Cartier, 1992) y Teoría Socioeconómica (Savall, 1977).
3. Visión económica subjetivista, originada por la Escuela Austríaca (Menger, 1871), consistente con la visión holística de agentes de interés expresada ut supra.
4. Alcance micro y mesoeconómico, dado el contexto de toma de decisiones en empresas, interrelacionadas entre sí en un ecosistema de impacto interrelacionado.
5. Alcance futuro, propia del escenario en donde impacta la Toma de Decisiones.
6. Alcance global de usuarios de la información, bajo la creencia que la transparencia de la información a todos los interesados aumenta la sustentabilidad de los negocios objeto del análisis.
7. Enfoque de negociación de la interdependencia: Para la sustentabilidad en el largo plazo, el enfoque de negociación privilegia focalizarse en los puntos en común que comparten todos los stakeholders, en lugar de medir fuerzas de negociación coyuntural en el método tradicional de conflicto de intereses o “enfoque posicional” de Harvard. En su filosofía Administración por Objetivos (*Management by Objectives and Self control*) Drucker sugería reemplazar la “ética de la prudencia” (haciendo pesar las diferentes fuerzas jerárquicas) por la “ética de la interdependencia” (resaltando las necesidades y obligaciones mutuas de todos los stakeholders y aplicando la ética confuciana que considera atropello, la presencia de fuerza y poder en cualquier relación), luego difundido en el ámbito empresarial por el método Harvard ganar-ganar (*Harvard* *Win to win*).
8. Rol: Cada vez más activo, influyendo en la realidad del negocio, yendo del nivel **Explicativo**, que permite estudiar la información de negocio y entender su composición, magnitud y comportamiento y describir los fenómenos observados y sus causas, hacia el nivel **Predictivo**, en donde el entendimiento de su composición y la determinación de sus relaciones funcionales y de causalidad, puede predecir el impacto de ciertas decisiones, y luego madurando hacia un tercer nivel, que denominamos **Prescriptivo o Conductivo**. La Teoría de la agencia (Charreaux, 1987) fue la primera en resaltar la asimetría de la información y desarrollar la hipótesis de información imperfecta, explicando el impacto que tiene el manejo de ésta en el poder. La información contable bien administrada es un factor importante en el proceso de lograr que “sucedan las cosas”, en los siguientes aspectos:
   1. Inductor de **priorización** o **foco** en la toma de decisiones: dada la multidimensionalidad habitual en los procesos de Toma de Decisiones, es muy importante priorizar los frentes en que se actuará. En principio, toda vez que existan más de una alternativa (excluyentes entre sí) para alcanzar cada uno de los objetivos que sea responsabilidad del directivo, este debiera iniciar un proceso de Toma de Decisiones. Sin embargo, en la mayoría de los casos, el tiempo disponible actúa como restrictor; ¿Cuál es el proceso que se llevará a cabo primero y cuál se postergará? La Contabilidad de Gestión debe ayudar a responder la pregunta.
   2. Inductor de **cambios de percepción**: en la Toma de Decisiones, el componente subjetivo de la valuación juega un papel relevante. Explicitar los componentes del objeto en análisis y sus relaciones permite un mejor dimensionamiento de éste.
   3. Inductor de identificación de **alternativas**: En los procesos de Toma de decisiones, la selección de alternativas está fuertemente condicionada a los anclajes o paradigmas desde donde se buscan las ideas de mejoras.
   4. **Motivador de la ejecución**: La Teoría Y de Douglass Mc Gregor (McGregor, 1960) identifica cambios comportamentales en los trabajadores del conocimiento de la tercera ola que requieren del conocimiento claro del objetivo de su tarea como pulsión eficaz (comportamiento que se mantienen en los cambios posteriores, incluyendo *centennials)*.

En la Teoría sociológica constructivista-estructuralista, Bourdieu (1979) define como *Illusio* (etimológicamente: “*in*” entrar y “*ludum*” juego) al interés que los agentes sociales tienen por participar en un juego de relaciones (definido en su Teoría como “campo social”). Si llevamos dicha definición genérica al campo económico, podríamos definir como “ilusión socioeconómica” (ISE) al interés por participar del proceso de negocio (proceso de agregado de valor o del intercambio económico). Estar interesado es el resultado de darse cuenta de que lo que pasa en el juego socioeconómico tiene sentido (“vale”) y supera el costo que le significará su involucramiento.

Siguiendo los postulados de la escuela económica austríaca (Menger, 1871), el valor que le asigna cada uno de los *stakeholders* es esencialmente subjetivo, si bien, en cada campo socioeconómico esa subjetividad está socializada en esquemas de pensamiento y percepción similares e influenciadas por el *Zeitgeist* y el poder y relevancia de cada participante, en lo que Aristóteles denominaba *hexis* y Bourdieu *habitus*.

De acuerdo con la Teoría de los *Stakeholders* (Freeman, 1984), debe existir equilibrio (utilizamos el término equilibrio, si bien matemáticamente es una inecuación del tipo mayor o igual) entre las distintas II.SS.EE. de todos los agentes necesarios y sus costos para que el proceso de negocio sea sustentable.

Resulta paradójico demostrar que se perderá la ocasión de generar valor agregado tanto por la ataraxia de los agentes, cuanto por la complejidad (etimológicamente, “con pliegues”) no develada de los *habitus*, las relaciones de agregado de valor y sacrificios asociados. Es en ésta, donde el lenguaje contable de Gestión debe realizar su aporte para explicar (“quitar los pliegues”) y simplificar (exponer claramente “sin pliegues”), dimensionando, no exacta, pero sí concretamente las variables en juego para llevarlos a ejercicios de comparabilidad indispensables en los procesos de Toma de Decisiones multidimensionales.

Cumpliendo su misión de “Rendición de Cuentas” (*Accountability*), la Contabilidad Patrimonial ha evolucionado hacia el enfoque *Triple Bottom line*, integrando en el mismo conjunto de informes (de información principalmente histórica y objetiva) la visión financiera con la social y la ambiental. Pero, a efectos de impacto sobre la Economía y la Sociedad, el momento de rendición de cuentas suele ser tardío. La Contabilidad Directiva CCI debe anticipar la visión holística al momento previo a la Toma de Decisiones, con modelos estocásticos de sustento que gestionan información proyectada, que se comparan en un Sistema de Indiferencia multicriterio.

Llevado al campo pragmático, esto se traduce en el cambio del criterio a maximizar en los modelos de Toma de Decisiones: de una única ecuación básica contable como objetivo económico rector, se evoluciona a múltiples: una para cada agente involucrado en el proceso de agregado de valor (accionistas, directivos, empleados, clientes, proveedores, comunidad, estado, medio ambiente), escuchando, entendiendo y modelizando las experiencias de cada uno de ellos con 3 umbrales de juicio de valor, como se desarrolla en la ponencia “Vinculando la Teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: Cadena de Valor Multidimensional y Balanced Scorecard multifocal” (OMITIDO, 2009):

1. De existencia o punto de indiferencia mínimo
2. De Satisfacción
3. De Fidelización o permanencia

En la comparación de alternativas para la toma de decisiones, se descartan aquellas que no logran proyectar equilibrio en todas y cada una de las relaciones. Luego, con las alternativas que quedan en la lista corta, la contabilidad directiva ayuda a modelizar las priorizaciones y ponderaciones conforme a la estrategia de distribución de agregado de valor que suponga mayor sustentabilidad compartida.

El mapeo transparente de la estrategia y la conceptualización y síntesis de los elementos críticos monetarios y no monetarios del negocio permite reducir la asimetría de la información expuesta, elemento fundamental del modelo de “negociación cooperativa” de Harvard en pos de activar el juego ganar-ganar con foco en la “comunión de intereses”.

* 1. **Modelización cartográfica**

La cartografía, en la perspectiva de las ciencias sociales nace del diálogo entre Michel Foucault y Giles Deleuze. La cual da idea de mapa desprovisto de cierta estática, con mirada dinámica y en constante desconstrucción. Busca visibilizar las intensidades, registrando las transformaciones que se dan en el terreno percibido e ingresando en el terreno del sujeto como percibido de ese mundo cartografiado. En este sentido, la cartografía implica al investigador con el objeto estudiado, tornando difusos los límites entre ambos.

El método cartográfico sitúa a la experiencia como acto creador, en lo que respecta al vínculo entre el mundo que se nos presenta y la experimentación de ese mundo en un plano común y colectivo (Kastrup, 2014). Por lo que la cartografía social como método de producción de mapas sociales es colectivo, horizontal y participativo. Considerando que quienes intervienen en la construcción del mapa tienen diferentes saberes sobre la cuestión a representar lo que se obtiene como resultado tiene la característica de ser colectivo y horizontal. Es decir, el aspecto distintivo de cada sujeto de manera conjunta permite la construcción colectiva, propiciando la comunicación entre los participantes. Para lo cual resulta necesario el intercambio, el debate y el consenso. Entendiendo al mapa obtenido como una tarea compartida, construido a partir de un gran intercambio de ideas, debate sobre acciones, objetos y conflicto y finalmente consenso. Esa fotografía es dinámica y por lo tanto incompleta, no hay final en su construcción, dado que el mapa es un relato dinámico (Diez Atamanti y Rocha, 2016).

En este sentido la cartografía social se ubica dentro de la investigación acción participativa. Y su implementación varia considerando los grupos u objetos de estudio y los alcances sociales definidos por los colectivos. Lo más relevante es que se den las condiciones necesarias para que los participantes cuenten con elementos que puedan reflexionar sobre la realidad y logren por medio de la construcción de mapas poner en escena sus concepciones y representaciones. Explicitando sus interpretaciones de modo de crear opciones de futuro. Es una construcción de conocimiento de manera colectiva.

Es posible realizar mapas de cualquier realidad, inclusive referidos al pasado, al presente o al futuro. Su construcción debe responder a una intencionalidad, debe indicar qué necesidad hay detrás de ella. La elaboración colectiva debe partir de un trabajo organizado y deben definirse preguntas claras que orienten el trabajo grupal. El mapa se construye por medio de las respuestas que cada individuo da sobre las preguntas planteadas. Para su construcción debe propiciarse un ámbito que fomente el dialogo horizontal y el intercambio de percepciones entre los participantes. Y si bien expone el consenso producto de las reflexiones y las discusiones también pone de manifiesto cuestiones de desacuerdo, acuerdos y conflictos.

En este sentido considerando el interrogante que se propone esta ponencia es necesario pensar en primer lugar que intencionalidad tiene la modelización, de qué modo captará el aspecto dinámico, no es posible pensarlo como una mera foto de un momento. La condición de colectivo, participativo y horizontal, obliga en primer lugar a que todos los actores estén representados, que su entendimiento de la cuestión a representar sea considerado de igual modo y que todos de algún modo mantengan un rol activo.

Cuando hablamos de la teoría cartográfica y de la semiología gráfica hacemos referencia a una metodología que permite generar criterios de registro, interpretación y de comunicaciones comunes (Bozzano, 2009). Uno de los autores más destacados en la temática es el francés Jacques Bertin que expone la Teoría de la Semiología Gráfica, en el año 1967, también conocida como “la ciencia de la representación grafica de datos”. El mayor impacto que causa la obra de Bertin es que cambia el concepto de comunicación grafica efectiva, antes que se expusiera la teoría del autor francés, se consideraba que una “buena representación gráfica” era aquella “completa y precisa”, con Bertin cambia ese concepto y la prioridad se convierte en la eficacia de la comunicación. Concretamente Bertin plantea: *“si para obtener una respuesta correcta y completa a una pregunta dada, manteniendo todo lo demás igual, una construcción requiere un tiempo de observación menor que otra construcción, diremos que la primera es más eficaz para esta pregunta”* (Palsky, 2017)*.* En definitiva y siempre tratando de encontrar la relación con los costos, se puede decir que una comunicación efectiva para Jacques Bertin es aquella que permite al lector encontrar las respuestas a sus inquietudes a un menor “costo mental” (Palsky, 2017).

A los fines de la ponencia es importante considerar qué aspectos debemos tener en consideración para alcanzar una comunicación efectiva de resultados teniendo en cuenta que nuestros receptores serán todos los agentes de interés y no solo el empresario. Para ello citemos nuevamente al autor francés, en particular su exposición en relación a los tres momentos de la gráfica: el momento conceptual, el momento técnico y el momento de la comunicación (Bozzano, 2009).

Bertin destaca el momento de la comunicación como uno de los más relevantes. Indica que es importante definir ex-ante si el objetivo es desarrollar un “mapa para ver”, “mapa para leer” o “mapa para ver y leer” y plantea un sencillo test de eficacia que se presenta en la tabla a continuación:

*Ilustración I – Test de eficacia de los mapas.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mapas Claros | Mapas para ver | Nivel de lectura conjunto | Test de eficacia:  Muy Claro / Muy Legible: hasta 5 o 6 segundos  Claro / Legible: hasta 11 o 12 segundos  Poco Claro / Poco Legible: hasta 18 o 20 segundos  No Claro / Ilegible: más de 20 segundos |
| Mapas Legibles | Mapas para leer | Nivel de lectura elemental |
| Mapas Claros y Legibles | Mapas para ver y leer | Nivel de lectura elemental y conjunto |

*Elaboración propia con base a (Bozzano, 2009).*

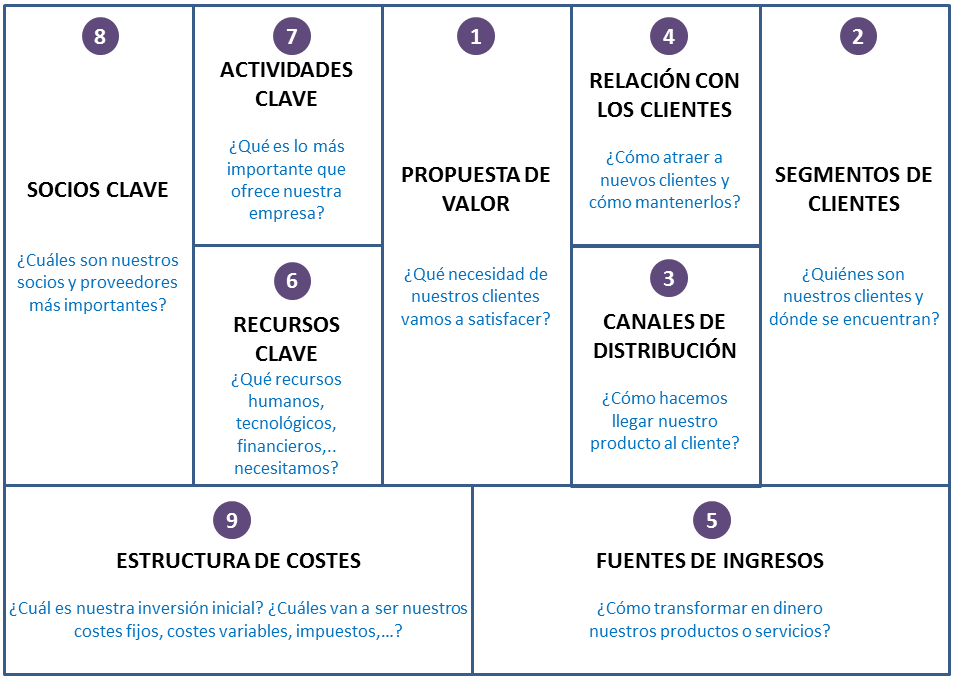
* 1. **Ejemplo cartográfico actual: El Modelo CANVAS monofocal en los Stockholders**

Desde la publicación de su primer libro en el año 2009, sus autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, concentraron la atención de la modelización en dos factores: a) la fragmentación de la mirada sobre cada unidad de negocios; y b) la orientación a la maximización de la rentabilidad de los negocios, a partir de su optimización y equilibrio interno.[[1]](#footnote-1)

De todas maneras, pareciera ser que no se desprende tan claramente esta óptica en las primeras definiciones de Osterwalder y Pigneur, al señalar que un modelo de negocios es *“una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”*, tal como lo reproduce el profesor OMITIDO en su ponencia presentada en el XXXV Congreso de Costos del IAPUCo.[[2]](#footnote-2)

Asimismo, también queda claro que los autores concentran su atención de los propietarios del capital, dejando abierta la posibilidad de incluir otros grupos de interés relacionados con el negocio, al mencionar el concepto de “fuentes de ingresos y sostenibles” y hacer una referencia a la “red de aliados”. Aun así, en este último párrafo, sólo entienden de alianzas para crear, mercadear y entregar valor al segmento de clientes elegido.

Es tal el diseño monofocal del modelo, que todos sus componentes responden -tanto en sus preguntas básicas como en la secuencia de construcción- a una clara orientación al retorno sobre el capital, tal como se expone en el siguiente cuadro:



*Ilustración II – La matriz CANVAS monofocal orientada al accionista.*

Si se observa con atención cada uno de los segmentos, todos guardan la lógica de la conversión de una propuesta de valor (bloque 1) en ingresos de distintas fuentes de flujo (bloque 5), que justifiquen el retorno sobre la inversión a partir de una ecuación económica optimizada (bloque 9).

Inclusive, la lógica de la propuesta de valor es encontrar el racional que permite solucionar las necesidades de los segmentos objetivos (bloque 2), a partir de la elección de los mejores canales de distribución (bloque 3) y las plataformas de información que permitan seguir la trazabilidad de la conducta del consumidor (bloque 4).

Más allá de la orientación al cliente de la arquitectura del negocio, para maximizar la rentabilidad, se considera en el modelo que es un requisito fundamental detectar los recursos y actividades claves (bloques 6 y 7) y proveer el blindaje necesario para no ser vulnerables a los movimientos competitivos.

Finalmente, la única mirada más allá del mercado y los accionistas, es la que compone el bloque 8. Allí se considera importante la detección de los actores con los cuales vincularse, de manera sostenida, con la finalidad de asegurarle al modelo el acceso a los recursos y actividades claves, cuando no es posible hacerlo de manera autónoma.

Ahora bien, las preguntas que se pueden esbozar a partir de esta lectura son las siguientes:

* ¿Es necesario introducir elementos adicionales, cuando el objetivo es optimizar el modelo con el cual es posible la conversión de insumos en productos/servicios?
* ¿La inclusión de los socios estratégicos es una apertura suficiente hacia el entorno que rodea los negocios en la actualidad?
* ¿Cómo es posible lograr la sustentabilidad de un modelo de negocios basándolo fundamentalmente en la relación con los segmentos de mercado y con los socios estratégicos?

Para el caso de la primera pregunta, es importante destacar que todo proceso de conversión en la matriz de insumo/producto, requiere de la capacidad de transformación y funcionamiento en equipo de los empleados, directivos y proveedores. Esta conjunción de saberes y habilidades permite construir valor a partir de la transformación de una materia en otra, sea tangible o intangible. Adicionalmente, es importante remarcar que cada vez es más necesario avanzar en la diferenciación en el hacer, siendo imprescindible fomentar la creatividad de los equipos y la innovación resultante de la investigación y estudio del comportamiento de los actores que intervienen en el modelo.

En la segunda cuestión, no es suficiente la apertura a otros participantes de la cadena de valor extendida e incorporarlos -con una visión utilitarista- para sostener en el tiempo la provisión de recursos y actividades claves. En estos casos, los canales de distribución y la relación con el Estado son críticas para mantener una propuesta superadora en el tiempo. Toda oferta de valor depende de la estabilidad, derivada de la construcción bilateral con los canales que permiten acceder a los consumidores, mejorando su calidad de vida y logrando un impacto en los estratos sociales que ellos integran. De esta manera, pueden potenciarse las políticas de Estado y las políticas de Gobierno respecto de la estructura social de una comunidad.

Finalmente, la sustentabilidad de un modelo de negocios no sólo se basa en la recurrencia de los hábitos de consumo del mercado y la estabilidad de los acuerdos con los socios estratégicos. El compromiso de los directivos con el impacto de esa conversión insumo/producto, llega a constituir un punto de tal relevancia, que es imposible pensar en un proceso de esta naturaleza, sin observar las alteraciones en el medio ambiente que rodea a los negocios de la organización. Cada vez resulta de mayor complejidad esta relación, con lo cual, es fundamental comprender anticipadamente los efectos colaterales de las transformaciones productivas y los hábitos de compra y consumo de la población.[[3]](#footnote-3)

* 1. **¿Qué requiere el Método CANVAS para sustentar un enfoque Stakeholder?**

Cualquier modelización realizada bajo el enfoque de la Teoría de los Stakeholders requiere que se identifiquen todos los Agentes de Interés involucrados en el negocio.

En los CANVAS actuales, ya suelen ser representados los agentes clave. Sugerimos complementarlo incluyendo a todos. Más aún, si se los grafica contextualmente bordeando la gráfica tradicional se puede representar la interrelación con conectores (líneas) que los unan a las dimensiones que los vincula, y utilizar el grosor de la línea como símbolo de la relevancia de cada uno de ellos, siempre en el nivel ***descriptivo*** inicial.

Si lo analizamos desde la tríada mimética (como metodología de hermenéutica[[4]](#footnote-4)), esta técnica cartográfica permite sacar provecho de las tres etapas.

* + Simplifica la identificación de los recursos, relaciones y sucesos esenciales del negocio en análisis
    - La conceptualización (o universalización práctica no epistémica) de casuísticas de mayor nivel de desagregación
    - La identificación de elementos esenciales no enumerados
  + Permite la visualización de inconsistencias en las estrategias y/o esencias identificadas;
  + Permite la identificación de vínculos entre elementos esenciales de distintas tipologías;
  + Permite la definición de indicadores que traduzcan las esencias detectadas en elementos concretos proyectables y medibles;
  + Permite anticipar la clasificación de la segunda mímesis, utilizando los taxones previstos en la herramienta;

En el nivel ***activo*** de la Toma de Decisiones, esa relevancia conceptualizada se debe traducir:

* en la Política de Reparto del Agregado de Valor holístico, a definir ex ante;
* en las reglas de negocio a incluir en los modelos de decisión tácticos y operativos;

En el nivel ***analítico de monitoreo,*** la comparación del reparto del Agregado de Valor Real con el Objetivo permitirá identificar el grado de sustentabilidad futura (el nivel de riesgo de quiebre del equilibrio coyuntural) y los replanteos correspondientes en los procesos de Toma de Decisiones inmediatamente futuros.

Tal como se presentó en la sección anterior, el CANVAS se expone, hasta este momento como un modelo de negocios con visión stockholderista, dado que el fin último que persigue es la maximización de las utilidades de los accionistas. De la lectura del planteo se infiere que, en cierto modo, se considera la presencia de otros actores, no necesariamente todos, vinculados al negocio más allá del accionista, pero la vinculación de los mismos al negocio es siempre bajo una perspectiva stockholderista. Para cambiar este enfoque es necesario incorporar elementos gráficos que permitan dar una visión del tipo de relación e importancia de esos vínculos En esta ponencia se plantea la incorporación de ciertos elementos gráficos que permitan darle una visión stakeholderista y cambiar la visión monofocal del CANVAS tradicional a una visión multidimensional.

En esta ponencia, se presentan dos propuestas, la primera pretende respetar la estructura original del CANVAS, pero incorpora la particularidad de poder fácilmente identificar la presencia y la influencia de cada stakeholder en los distintos bloques, tanto en términos de su importancia relativa y la construcción de relaciones entre ellos. En segundo lugar, se presenta un CANVAS “desarmado”, que busca mostrar una nueva forma de representar los 9 bloques del CANVAS tradicional siempre desde una visión stakeholderista. De todos modos, en esta segunda propuesta, se pretende respetar el racional detrás del modelo CANVAS, pero desde la presencia relativa de los stakeholders detrás es aquél.

Propuesta 1:

Los modelos cartográficos persiguen que su visualización y lectura faciliten la interpretación de la realidad del negocio, tanto en cuanto a los stakeholders involucrados, como a las relaciones entre ellos y el modelo operativo.

El tamaño de las figuras (asociado con su escala e importancia) y los colores de los conectores (positivos, negativos y complementarios), persiguen el impacto visual previo y las posibles soluciones en las relaciones entre stakeholders.

*Ilustración III – Modelo CANVAS de los stakeholders (Propuesta 1)*

Referencias

Proveedores Sociedad Impacto positivo

Empleados Estado Impacto negativo

Clientes Competidores Complementación

Accionistas Número de bloque Línea punteada: en desarrollo

*Fuente: Elaboración propia.*

El ejemplo de la Ilustración III se sustenta en la siguiente descripción del comportamiento de cada uno de los stakeholders y las relaciones que se han desarrollado hasta el momento en el que se retrata la situación fotográfica de los nueve bloques. De todos modos, las conexiones con flechas le imprimen un primer escalón dinámico al sentido y al ritmo de construcción de esas relaciones entre stakeholders.

* La propuesta de valor está basada en acuerdos de colaboración con proveedores claves, que impactan en el entrenamiento de los empleados que resultan claves en la calidad de servicio.
* La calidad del servicio en la atención del cliente, se contrapone con el defectuoso proceso de entrega y distribución del producto por las demoras y errores de los pedidos a los clientes.
* Los competidores afectan el funcionamiento de los distribuidores por su mayor escala y acuerdos preestablecidos entre ellos.
* Los competidores están al acecho en la captación de los talentos de los empleados de la empresa.
* La colaboración del Estado en los subsidios para capacitación y entrenamiento de los empleados, permite potenciar sus actividades y activa la devolución a la sociedad a través de los programas de ayuda social en la que participan los empleados capacitados. De todos modos, esta colaboración estatal es embrionaria y aún está en las primeras etapas del proceso.
* El Estado afecta la rentabilidad del negocio a partir de los impuestos y tasas sobre los ingresos, que además interviene en los mecanismos de cobranzas de la empresa, demorando la confirmación digital a los clientes del pago realizado.
* Los acuerdos de complementación con los proveedores en el proceso de cobranzas digitales, compensa la percepción negativa del cliente por la demora en la confirmación del pago.

En esta propuesta se mantiene la estructura gráfica básica del CANVAS monofocal, pero se exponen los “stakeholders” con una coloración que permite identificarlos de manera diferenciada.

De todos modos, el tamaño relativo de cada una de las figuras representa el peso específico que ocupa en la relación con ese bloque del modelo de negocios. Por esto, la importancia de mantener el dibujo estructural para la identificación de aquéllos.

Por otra parte, las líneas de diferentes colores pretenden representar la vinculación de cada grupo de interés dentro de cada bloque o entre un bloque y otro correlacionado. Estos colores diferenciados reflejan el estado de esas relaciones: el rojo representando el impacto negativo; el verde para el positivo y el lila para el equilibrio derivado de la colaboración y complementación mutua. Asimismo, el ancho de la flecha de conexión agrega un factor adicional vinculado con la solidez de la relación entre los stakeholders, tanto sea positiva, negativa o en colaboración. De esta manera, la intensidad y potencia de esa relación queda expuesta gráficamente. En especial, es interesante observarlo en los casos de existir fuerzas concurrentes dentro del mismo bloque. Con lo cual, el tamaño indicará el grado de neutralización de una con las otras.

Para el caso en el que la vinculación entre stakeholders se encuentre en proceso de construcción y desarrollo, la alternativa de la línea punteada constituye un elemento visual que representa claramente esta percepción.

Esta forma de presentación puede tomar una dinámica secuencial. En la Ilustración III están expuestas las relaciones de todos los grupos de interés con los componentes del modelo de negocios. Pero, también es posible reflejar cada relación en capas. Cada una de éstas expondría la presencia de cada uno de los stakeholders de manera independiente. Está claro que, si se fueran superponiendo -paulatinamente- cada una de las capas una detrás de la otra, se alcanzaría la gráfica completa de la Ilustración III.

Como se puede observar en el ejemplo de la ilustración, el negocio tiene una relación con la sociedad de baja escala en relación al resto de los stakeholders. Además, ha construido vinculaciones sólidas y variadas con los proveedores en ambientes colaborativos. No ocurre lo mismo con los competidores, que afectan negativamente el funcionamiento del negocio, mientras que no se visualiza una construcción paulatina de un espacio colaborativo con ellos.

Asimismo, el Estado está afectando negativamente la estructura de costos y la carga fiscal sobre el flujo de ingresos del negocio. Sólo se observa un principio de avance en el esquema de subsidios para el desarrollo del empleo y la retención de personas con habilidades diferenciales.

Por otra parte, los canales de distribución están afectando la relación entre una consolidada propuesta de valor y los segmentos de mercado. Inclusive, impactando negativamente en la sociedad, a partir de la contaminación derivada de los problemas operativos en la entrega de los productos.

Como ocurre normalmente con el CANVAS, la representación de un modelo de negocios no es sólo una fotografía, sino que debería impulsar a la toma de decisiones que reflejen en acciones las intenciones de su reconversión, relanzamiento, revisión, y otras tantas.

Dentro de la agenda de acciones concretas, es posible que el objetivo inicial sea resolver los impactos negativos, analizando su naturaleza y las variables que llevan a identificarlos como tales. A partir de esta observación y análisis, se estará en condiciones de plantear algún programa de integración y complementación.

No sólo es observar lo negativo de cada uno de los vectores coloreados en rojo. También es recomendable monitorear la evolución de los impactos positivos y, especialmente, aquéllos coloreados en lila que representan situaciones equilibradas de complementación y colaboración. En su evolución, seguramente, son el resultado de haber sido precedidos por una relación de impacto positivo y de la consecuente orientación hacia la acción de planes conjuntos con algunos de los “stakeholders” hacia un equilibrio sostenible en el tiempo.

A partir de uno de los objetivos de esta ponencia, que persigue el diseño de un CANVAS multifocal, resulta clave la experimentación de formatos de presentación. En definitiva, los modelos cartográficos permiten trabajar con una diversidad de representaciones, colores, formatos, gráficas, intensidades y diseños, con el objetivo de comunicar un contenido amplio de variables.

En esta búsqueda, hemos encontrado otra variante de presentación para el CANVAS de los stakeholders, que se expone en la siguiente Ilustración IV.

Propuesta 2:

En esta alternativa, se descompone la estructura tradicional del CANVAS monofocal, con la finalidad de adaptar la representación cartográfica a una relación lógica de cuatro preguntas: “¿Qué?” hacia “¿quiénes?” estableciendo “¿cómo?” y comprendiendo el “¿cuánto?”.

Esta dinámica lógica, es la que permite experimentar con una propuesta complementaria a la expuesta. Si bien se altera la estructura de los nueve bloques y su ubicación equilibrada, el nuevo formato facilita la incorporación de los stakeholders en la representación gráfica, que no se reflejan en el CANVAS tradicional enfocado en los accionistas.

A continuación de la Ilustración IV, se expone la descripción que sustenta el ejemplo sobre el que ha sido elaborada la propuesta, con la finalidad de comprender la lógica de las relaciones entre los stakeholders y el fundamento detrás de la elección de los colores, independientemente del grupo de interés del que se trate.

*Ilustración IV – Modelo CANVAS de los stakeholders (Propuesta 2).*



*Fuente: Elaboración propia*

En este sentido se presenta una propuesta de CANVAS desde una visión stakeholderista para una cadena de supermercados multinacional. Los bloques tradicionales de CANVAS se representan en las preguntas:

* **Qué:** se centra en el bloque 1 del CANVAS tradicional. La diferencia sustancial de éste es que el objetivo de valor no es la maximización de la utilidad contable, sino que el aumento del valor agregado de la empresa que se manifiesta por la vinculación de todos los grupos de interés representados en el “quiénes”.
* **Quiénes:** en el CANVAS tradicional se representa por los bloques 2, 3 y 4 con enfoque monofocal centrado en el negocio para el accionista, a partir del fortalecimiento de la relación con el cliente. En este caso se propone una visión multifocal que incorpore a los distintos agentes de interés en su relación con la propuesta de valor de la empresa. El tamaño de los círculos denota la importancia del agente en su vínculo con la propuesta de valor. Esa relación tiene doble sentido, en todos los casos, por creer que los cambios en la propuesta de valor pueden alterar la actitud del stakeholder hacia el negocio y, en sentido opuesto, cambios en la actitud del stakeholder pueden afectar el “qué” del negocio. La línea del contorno de la figura indica, en el caso de ser completa, una relación positiva y en el caso de ser punteada lo opuesto. Por otro lado, los colores no son elegidos arbitrariamente, sino que buscan demostrar las características del agente: azul = fidelidad, amarillo = creatividad, lavanda = equilibrio, rojo = poder, verde = estabilidad.
* **Cómo:** en esta sección del CANVAS se representan los bloques 6, 7 y 8. Estos comprenden a los socios, recursos y actividades claves. Para representar la armonía necesaria entre los recursos, que pueden aportar los tres aliados claves a la propuesta de valor, se eligieron triángulos y se los asoció con la flecha en un único sentido desde ellos hacia la empresa.
* **Cuánto:** Se consideran los bloques 5 y 9. En el bloque 5 se entiende que los ingresos provienen mayormente de las ventas, de los descuentos que podemos obtener de los proveedores y de los beneficios que podría eventualmente otorgar el Estado. Por otro lado, el bloque 9 representa la estructura de costos. Allí se identifican como los más relevantes la retribución a los accionistas representada por el costo del capital, tanto por indisponibilidad del dinero como por el riesgo propio de la actividad, los descuentos realizados a clientes para garantizar su fidelidad, los repagos a empleados que permiten también la sustentabilidad del negocio a través la menor rotación y mayor permanencia, por ejemplo, mediante capacitaciones. La sociedad también se ve representada en este bloque, mediante las acciones con el medio que mantenga la empresa y el Estado en su rol de recaudador.

Siempre resulta interesante presentar más de una alternativa de solución, a partir de estudios experimentales como éste. Especialmente, cuando la utilización de las formas, colores, tamaños y disposiciones espaciales responden a criterios diferentes. Esto le imprime un sentido lógico a la diversidad de modelos mentales, detrás de la lectura e interpretación de gráficos.

Es fundamental atender, además, a las diferencias de percepción y comprensión por parte de las distintas generaciones que acceden a los mapas cartográficos como los expuestos. Y representa un desafío para el futuro de la utilización de la cartografía para la gestión de los negocios.

* 1. **Un paso más…**

La teoría de los Stakeholders trajo al debate la idea de mayor sustentabilidad por la consideración de la necesidad de equilibrios para con todos los agentes de interés dentro del modelo de negocios.

Las propuestas *ut supra* permiten representar relevancias de todos los jugadores, desde la óptica del cartógrafo.

Siendo la ISE un componente subjetivo propio de cada Stakeholder, un paso más hacia la sustentabilidad seria involucrar en talleres del tipo “*Focus Group*” a referentes de cada colectivo de agentes de interés, para representar cartográficamente la realidad desde sus propios ojos. Estas representaciones podrán tener el formato y amplitud que mejor se adapte a la realidad del negocio, siendo deseable, a nuestro criterio representar al menos:

* Criticidades de participantes;
* Interrelaciones

Y utilizar una escala de colores para representar el nivel que cada uno considera que tienen esas variables para cada participante en el negocio.

La consolidación de las distintas ópticas (sea sobre los mapeos objetivo o sobre los mapeos de situación actual[[5]](#footnote-5)) en una única grafica integrada llevada a cabo por el profesional de gestión, permitirá identificar:

1. **Visiones compartidas** (que podrían identificarse con colores plenos). Dentro de éstas, encontraremos:
   1. Acuerdo sobre un participante poco crítico.
   2. Acuerdo sobre un participante clave.
   3. Acuerdo sobre una relación positiva entre participantes.
   4. Acuerdo sobre una relación negativa entre participantes.

Combinando la información surgida en (b) y (c) podemos encontrar las *ventajas colaborativas*[[6]](#footnote-6). Por otro lado, deberemos hacer foco en trabajar las relaciones halladas en (d) para mantener la sustentabilidad del negocio.

1. **Visiones contrapuestas** (que se pueden representar con colores degradados). Estas visiones denotan riesgos de sustentabilidad, a trabajar entre todos los actores para ampliar la base de ISE conjunto. Este trabajo puede diferir al comentado para el caso del (1.d), ya que las distintas visiones pueden deberse a errores en comunicación, falta de información, malinterpretaciones, falta de empatía, etc.

Finalmente, este mismo esquema de reuniones de referentes de todos los agentes, podría usarse al evaluar alternativas para la toma de decisiones, donde cada agente mapee el impacto que tendría para todos en cada escenario, llegando eventualmente a un mapa integrado para cada alternativa.

Como ya mencionamos *ut supra*, el proceso de selección de la alternativa óptima manteniendo el objetivo de sustentabilidad, deberá descartar cualquier alternativa cuyo impacto negativo sea crítico para alguno de los actores, y entre las alternativas restantes se definirá un criterio optimizador del conjunto.

* 1. **Conclusiones**

Creemos que la cartografía es una lenguaje válido y útil para nuestra profesión, por su ductilidad a la hora de comunicar distintas variables en forma holística y simple.

Asimismo, la cartografía extendida actualmente en el mundo de los negocios tiene foco Stockholder; como se ve en los casos tradicionales del Balanced Scorecard y el CANVAS.

Sin embargo, tal como se desarrolla en la ponencia este lenguaje puede utilizarse sin ningún inconveniente para sustentar modelos con un enfoque Stakeholder y objetivos de sustentabilidad.

En este sentido, creemos que la complejidad que trae aparejado este enfoque (mayor cantidad de variables a representar y distintas ópticas) puede ser mitigada empleando semiología gráfica de colores, tamaños, formas, orientación, valores y texturas.

Finalmente se plantea la posibilidad de testear la utilidad de estas propuestas de CANVAS stakeholderianos a la hora de tomar decisiones de gestión. Para ello, y como futura línea de investigación, se pretende probar su aplicabilidad mediante la implementación de *Focus Groups*. Mientras tanto, le proponemos un desafío a usted, como lector. Si alguna vez fue a comprar a una cadena de supermercados multinacional, digamos *Waltmart*, póngase en el rol de *Cliente* y analice si se siente representado en los modelos propuestos. Si no se siente representado, ¿puede encontrar las diferencias entre lo propuesto y su percepción de la realidad.

* 1. **Bibliografía**

Bourdieu, Pierre (1979): La distinction – critique sociale du jugement. Paris: Minuit.

Bozzano, H. (2009). Cartografias: el metodo PORTULANO. Mapas atractivos donde se justifique trabajar con mappas. *8th International Conference of Territorial Intelligence* (pág. 13). Salerno, Italia: INTI (International Conference of Territorial Intelligence).

Castillo Merlo, M. (2011). Paul Ricoeur, lector de Aristóteles: Un cruce entre mímesis e historia. *Revista de Filosofía y Teoría Política*, 33-47.

Charreaux, G. (1987). La théorie positive de l´agence: une synthèse de la littérature, en G. Charreaux et al., De nouvelles théories pour gérer I´entreprise, Económica.1987.

Diez Tetamanti, J.M. y Rocha, E (2016). Cartografía Social aplicada a la intervención social en el barrio Dunas, Pelotas, Brasil. *Geográfica de América Central*, 2 (58). Universidad de Heredia Costa Rica.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.

Kastrup, V. (2014). Cartografiar é traçar um plano común. *Pistas do método da cartografia*, 15–41. Porto Alegre: Sulina.

McGregor, D. M., 1960, «The Human Side of Enterprise», en Management Review, American Management Association.

Menger, C. (1871). Principios de economía política; versión en español de Unión Editorial, S.A., Barcelona, 1996.

Cartier, E. y Osorio, O. (1992). Teoría General del Costo – Un marco Necesario. Trabajo presentado en el *Evento Científico Contabilidad, Finanzas y Auditoria en el Proceso de Integración Iberoamericana*. La Habana – Cuba.

Farré, D. (2009) Vinculando la teoría de los Stakeholders con enfoques y técnicas de gestión: cadena de valor multidimensional y Balanced Scorecard multifocal. Trabajo presentado en el *XXXII Congreso de Costos del IAPUCo, Trelew.*

Marchione, J. (2012) ¿Son necesarios los costos en el Modelo CANVAS? Trabajo presentado en el *XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, San Salvador de Jujuy.*

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation.

Palsky, G. (2017). La Semiologia Grafica de Jacques Bertin cumple 50 años. *Visionscarto*.

Ricoeur, P. (1990). Mímesis, référence et refiguration dans. *Temps et Récit. Études Phenoménologiques*, 29-40.

Savall H. (1978), « La dimension psychologique de l’analyse socio-économique », Bulletin de Psychologie.

Savall H. (1978), « Méthode de diagnostic socio-économique de l’entreprise », Conferencia de IAE de Nice, publicado en la Revue Française de Gestion).

1. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. “Business Model Generation” (2009). [↑](#footnote-ref-1)
2. Marchione, J. “¿Son necesarios los costos en el Modelo CANVAS?” XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, San Salvador de Jujuy, 2012. [↑](#footnote-ref-2)
3. El ejemplo de cómo la utilización de vajilla descartable en el consumo de alimentos, a pesar de ofrecer practicidad para los clientes al no tener que lavar utensilios, genera un nivel de desperdicios que no son biodegradables y que tienen un efecto contaminante de tal magnitud que ha generado políticas públicas agresivas contra este tipo de consumos. [↑](#footnote-ref-3)
4. La tríada mimética permite la conceptualización contextualizada a través del proceso triádico mimético aristotélico (Ricouer, 1990), a saber:

   1) “Identificación de elementos simbólicos”

   2) “ordenamiento de las acciones en una unidad”

   3) “reinterpretación, frente a la audiencia” [↑](#footnote-ref-4)
5. Podrían realizarse dos encuentros para mapear en uno la situación actual y en otro la deseada, debiendo tener en cuenta que el que se realice primero condicionará inevitablemente al siguiente, debiendo los interesados definir cual creen sea el orden más adecuado para el caso puntual. [↑](#footnote-ref-5)
6. Utilizamos el término ventaja colaborativa como contraposición a la ya conocida definición de Porter de ventajas competitivas, para mantener la filosofía stakeholder y pensar en aspectos positivos del negocio que nos beneficien a todos, apuntando a un modelo win-win. [↑](#footnote-ref-6)