

"Este trabajo ha sido aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCo".

**XLVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS
Tandil, 2024**

**Correlación entre el Modelo EEC (*Explore-Exploit Continuum*) y los
modelos de Contabilidad Directiva**

Categoría propuesta: Aporte a la disciplina

Autores

**Daniel Farré (Socio Activo)
Julio Marchione (Socio Activo)**

República Argentina, Tandil, Octubre 2024
INDICE

Resumen

- 1. Introducción**
- 2. Marco teórico: ¿Cuáles son los fundamentos del Modelo EEC?**
- 3. ¿Riesgos e incertidumbre diferenciales?**
- 4. Representación contable de los riesgos e incertidumbre en los negocios de exploración.**
- 5. Representación contable de los riesgos e incertidumbre en los negocios de explotación.**
- 6. Debates de aplicabilidad.**
- 7. A modo de Conclusión**
- 8. Bibliografía**

Correlación entre el Modelo EEC (*Explore-Exploit Continuum*) y los modelos de Contabilidad Directiva

Categoría propuesta: Aporte a la disciplina

Resumen:

Luego de su éxito con el modelo Canvas, Osterwalder se unió a un grupo de investigadores para crear el modelo EEC (*Explore-Exploit Continuum*) en donde diferencian los negocios que se encuentran en una etapa madura de su ciclo de vida y los negocios nuevos o aquellos que están enfrentando mutaciones significativas.

La bibliografía muestra la existencia del término “ciclo de vida del producto” desde 1965, en escritos del economista Theodore Levitt (“*Exploit the Product Life Ciclo*”, Revista HBR). Los primeros modelos de Ciclo de Vida diferencian cuatro grandes estadios del ciclo: introducción, crecimiento, madurez y declive. Luego fueron evolucionando, desde la incorporación de una alternativa de reinversión del producto para evitar el declive (Modelo Levitt ajustado), el reversionado matricial como en el modelo BCG. Por otra parte, más allá de la visión desde la dimensión “producto”, el concepto de ciclo de vida también se aplica a la empresa, como es el caso del ciclo de vida sinérgico desarrollado en el Método Adizes para aplicar sobre estilos de liderazgo.

La combinación de distintos negocios en diferentes etapas de sus propios ciclos de vida, en forma concomitante no sólo requiere entender la correlación con los estilos de los directivos, sino también con los enfoques y técnicas de contabilidad de gestión.

La ponencia tiene por objetivo analizar la consistencia y aplicabilidad de distintos modelos de Contabilidad Directiva (Enfoques y Técnicas) en empresas que conviven en distintos estadios de ciclos de vida de sus negocios.

Palabras clave: Contabilidad directiva, Teoría de los *Stakeholders*, Agregado de Valor, *Explore-Exploit Continuum*, Matriz BCG,

Correlación entre el Modelo EEC (Explore-Exploit Continuum) y los modelos de Contabilidad Directiva

1. Introducción:

A partir de la publicación del libro “*The Invincible Company*” (Osterwalder et al, 2020), quedó plasmado un concepto que necesitaba una articulación completa en la disciplina: la coexistencia de negocios con diferentes ciclos y edades dentro de una misma compañía. Si bien la Estrategia adoptó el concepto de “ciclo de vida de los negocios”, a partir de los desarrollos desde el año 1965 del modelo de ciclo de vida de los productos que incorporó el Marketing como disciplina, ha sido un enfoque vinculado a las decisiones corporativas sobre las combinaciones de negocios y la inversión de capital que requieren en el tiempo.

Tanto la dinámica interna de esas combinaciones, como la coordinación de factores, recursos y procesos de diferente naturaleza y ritmo de aquéllas fueron y siguen siendo objeto de un estudio enfocado a su impacto organizacional y las decisiones estratégicas que pueden derivarse de estos resultados en la gestión.

Los desarrollos de Osterwalder y su equipo se orientaron a construir un modelo de gestión que abarque todos los aspectos de esta convivencia de negocios disímiles, tanto en su ciclo de vida, como en sus características evolutivas, los riesgos que requieren ser asumidos y las asimetrías en el ritmo del flujo económico en cada uno de ellos.

Ahora bien, este modelo denominado “*Explore-Exploit-Continuum*” (a partir de este momento se utilizará su acrónimo EEC) aborda esta dinámica desde la identificación de la empresa como una organización necesariamente híbrida. Esto significa que su desarrollo es asincrónico, es decir, mientras algunos negocios transitan por un ciclo de madurez y consolidación, otros son sólo ideas en desarrollo, mientras que algunos otros son negocios que están en una primera etapa de nacimiento y crecimiento paulatino. Esta hibridez es considerada necesaria, a partir de la volatilidad de los sucesivos anillos de su entorno y la dinámica vertiginosa de cambios en las condiciones de los mercados. Para transitar este escenario, la combinación de negocios en ciclos diferentes y con etapas disímiles de desarrollo, pareciera ser la más coherente y consistente forma de hacerlo.

Es por esto, que el objetivo principal de esta ponencia es estructurar las condiciones para correlacionar el modelo EEC con el modelo de información de gestión directiva, abordando previamente -como objetivos secundarios- las diferencias entre los modelos mentales de los gerentes a cargo de la gestión en la exploración y la gestión en la explotación; como así también, los modelos de gestión necesarios para unos y otros; finalizando con los factores claves para construir reportes de gestión proyectada en negocios con ciclos de maduración diferentes y requerimientos de capital y recursos económicos de distintas características.

Esta convivencia entre negocios de exploración y negocios de explotación presenta desafíos tanto a quienes toman las decisiones de inversión en unos y otros, como quienes gestionan sus recursos en escenarios con niveles disímiles de incertidumbre y riesgo, como para quienes elaboran información para tomar decisiones con prioridades y exigencias distintas.

Y toda esta dinámica está construida, por Osterwalder y su equipo, con la condición de mantenerla en forma continua y consistente durante el tiempo y las condiciones del entorno.

El desafío de esta ponencia está planteado y requerirá asumir que el concepto actual de información de gestión de estos modelos no es para el control “*ex post*” de los desvíos, sino para la identificación “*ex ante*” de los objetivos y la administración de los recursos para alcanzarlos.


2. Marco teórico: ¿Cuáles son los fundamentos del modelo EEC?

El factor disparador del Modelo EEC es el reconocimiento de un denominador común en las empresas que están superando los impactos de la dinámica de su entorno. Gestionan sus negocios (no siempre identificados como unidades formales) y sus líneas de productos/servicios, desde su diversidad, basándose en principios de administración de portafolios de riesgos y rentabilidad. Este portafolio abarca negocios de exploración y negocios de explotación, con una dinámica continua y de permanente cambio.

Este primer paso conceptual implica la coexistencia de tres vectores de activación:

- la visualización clara de los modelos en los que se estructuran los negocios actuales del portafolio y los que pueden llegar a demandar los potenciales negocios basados en ideas innovadoras;
- el análisis de rentabilidad y riesgo de los negocios en los que está operando la compañía y la alteración que puede provocar el ingreso en los nuevos;
- la gestión de los riesgos de los negocios de exploración (donde la disrupción es la clave de la innovación) y de los propios en los negocios de explotación (en los que el crecimiento balanceado es la clave de su rentabilización y la prolongación de su vida madura evitando su declive).

Ahora bien, el modelo EEC no pretende establecer un criterio para priorizar negocios de exploración sobre los de explotación, o viceversa, para gestionar de un modo equilibrado los recursos con los que cuenta la compañía y el capital disponible para invertir. El modelo tiene por objetivo el reconocimiento continuo de los factores críticos a gestionar en ambos modelos de negocios, en base a la siguiente apertura:

EXPLORACIÓN		EXPLORACIÓN
Búsqueda y descubrimiento	Enfoque	Eficiencia y crecimiento
Alta	Incertidumbre	Baja
Capital en inversiones de riesgo. Baja expectativa por ganancias elevadas.	Filosofía financiera	Seguridad en la generación de retornos estables y dividendos líquidos
Experimentación iterativa, basada en la velocidad, el aprendizaje desde los errores y la rapidez en la adaptación y el cambio.	Cultura y procesos	Ejecución lineal de objetivos, basada en la planificación ordenada, la predictibilidad en las acciones y la optimización en el uso de los recursos.
Modelo mental explorador en entornos inciertos y con capacidades para desplazarse entre la mirada general y la gestión del detalle.	Personas/Habilidades	Gestores con capacidades para la planificación ordenada de los recursos y organizando los procesos internos con un criterio de eficiencia presupuestaria y cumplimiento temporal de los objetivos de gestión.

Cuadro 1 – Las características de los modelos de exploración y explotación (Fuente: Op.cit)

La cuestión más crítica es comprender si las organizaciones cuentan con recursos humanos para gestionar los negocios atendiendo simultáneamente a ambos grupos de características. Quizás necesitarán contar con grupos de personas con diferentes perfiles y modelos mentales, pero ¿la ecuación económica es viable?, ¿cómo conviven ambos grupos de trabajo dentro de una misma organización?, o ¿cuál es el mecanismo de presentación de los objetivos de negocios a quienes deciden sobre el capital a invertir y los requerimientos de retorno económico/financiero?

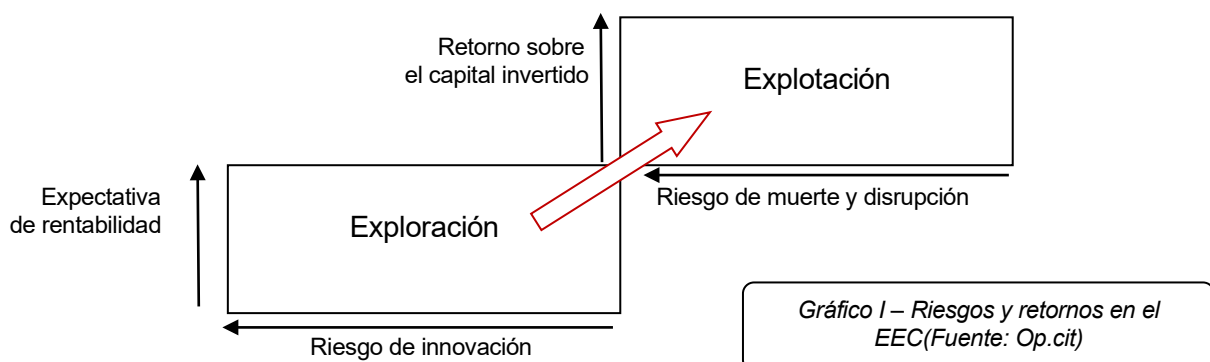
Cabe señalar que docentes y especialistas en selección de personal de la Universidad de California han desarrollado el “Método ADIZES”, para la definición de perfiles gerenciales en las búsquedas de personal y en el desarrollo de habilidades de gestión. Ellos asumen que los perfiles gerenciales tienen cuatro vértices a desarrollar y que lo más importante para hacerlo es reconocer en cuál de ellos se ubican las personas a capacitar. En base a esto, definen que los vértices son:

- a) Productor: generación de resultados; efectividad en los objetivos; con mucha dedicación de tiempos, ocupación y esfuerzo; decisiones basadas en el impulso.
- b) Administrador: gestión ordenada y metódica; sistematización de procesos basada en la optimización de los recursos; prevalece el método en los procesos de cambio; decisiones basadas en el orden, el control de riesgos y externalidades, así como el cumplimiento de las normas y manuales operativos.
- c) Emprendedor: búsqueda permanente de nuevas formas de hacer las cosas; disrupción de paradigmas para avanzar en los objetivos planteados; son personas innovadoras, carismáticas y creativas.
- d) Integrador: prioridad del trabajo en equipo y en espacios colaborativos; búsqueda de actividades y procesos interdepartamentales; concepto de productividad basada en la satisfacción de los equipos de trabajo; tienen una alta capacidad negociadora, con una elevada sensibilidad y empatía por las personas que integran los equipos de trabajo.

Más allá de esta referencia en cuanto a los modelos mentales que posiblemente se detecten en el nivel gerencial de una compañía, el aspecto más importante es que esas personas pueden desarrollar alguno de los otros vértices en los que -naturalmente- no se distinguen. De todos modos, no es el objetivo de esta ponencia profundizar sobre este tema, pero es importante tener en cuenta que la problemática existe y que están definidos estos arquetipos dentro del desarrollo de los recursos humanos en las empresas. Es un tema crítico y es evidente que no serán requeridos los mismos perfiles en posiciones gerenciales para negocios de exploración y para los de explotación. Pero, son necesarios ambos.

Continuando con la dinámica del modelo EEC, se asume la intención empresaria de decantar todo el bullicio de la exploración en negocios que puedan -superadas las etapas iniciales de su creación y evolución primaria- ingresar en un proceso de explotación, cambiando las características del modelo de gestión aplicado sobre aquél. Pero ¿cómo se analiza el efecto en la dinámica de esos negocios cuando cambian de perfil?, ¿qué impacto tienen sobre las personas y los procesos internos una vez que esos negocios de exploración pasan a otro espacio de gestión?

Aquí es donde comienza a tomar forma la dinámica complementaria entre ambos hemisferios de gestión, entendiendo que son similares las habilidades para gestionar los riesgos aún siendo de diferentes características, como así también las necesarias para gestionar la rentabilidad sobre distintos parámetros. En el siguiente gráfico se visualizan mejor estos parámetros:



Los autores grafican, en ambos negocios, la relación entre los riesgos (eje horizontal de las abscisas) y la rentabilidad (eje vertical de las ordenadas). Sin embargo, en la exploración destacan los riesgos de la innovación versus los riesgos de muerte y disrupción (pasando de la fase de madurez a la de declive) de los negocios de explotación. Análogamente, en la explotación, el eje de las ordenadas expresa la rentabilidad como si fuera un número determinista y cierto, versus la rentabilidad esperada en el caso de la exploración.

Un elemento clave en el modelo EEC es la convicción directiva respecto a que el hemisferio de la exploración derramará, luego de un proceso de análisis, depuración y selección, en negocios que requerirán un modelo de gestión para explotarlos y orientarse a su crecimiento y desarrollo.

Para lograr esta vinculación de negocios, es importante que -dentro de la compañía- queden claros algunos factores en el modelo de exploración, que ayudan a su convivencia con el de explotación:

- a) Las ideas disruptivas y creativas no constituyen la parte más importante de la innovación, ya que la clave es convertirlas en propuestas de valor que impacten en los segmentos de mercado elegidos, con la condición de conformar un modelo de negocio escalable, replicable y rentable.
- b) Las decisiones que se toman, en un entorno de innovación, operan sobre un conjunto incompleto de evidencias -en algunos casos- contradictorias. Aún sometiendo las ideas a un riguroso proceso de pruebas, es factible que sólo se puedan detectar patrones y algunos parámetros para no tomar decisiones sobre opiniones únicamente. Es importante contar con el carácter y la templanza gerencial para abandonar ideas, por más deslumbrantes que parezcan.
- c) La exploración privilegia hacer una gran cantidad de apuestas pequeñas, por sobre grandes apuestas en un reducido número. El criterio de inversión en la exploración debe estar basado en destinar montos pequeños y tiempo en un gran número de proyectos, para luego asignar nuevos montos de capital en los que pueden proporcionar evidencias objetivas de desempeño.
- d) La exploración requiere habilidades gerenciales y operativas diferentes a las necesarias en los negocios de explotación. La convivencia permanente de la innovación con la incertidumbre requiere de mucha experiencia en negocios y una alta tolerancia sobre los errores y desaciertos. En definitiva, éstos son los que potencian el aprendizaje de quienes gestionan en la exploración.
- e) Los operadores y gestores en la exploración no pretenden destruir los negocios existentes. Por el contrario, deberían ser tratados como aliados internos para el futuro de la organización en su conjunto, ya que la innovación derrama sobre la explotación para salir del riesgo de la muerte y disrupción de los negocios maduros.

El esquema presentado en el gráfico I presenta un problema potencial en términos del control de gestión y el impacto en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Si bien existen organizaciones en las que el control de la gestión está relacionado directamente con la rendición de cuentas gerencial y su dinámica a partir de las justificaciones de los desvíos, no son estos modelos deterministas los que están tomando mayor protagonismo en las compañías. En estos casos, los modelos estocásticos son elegidos para activar la gestión por objetivos y proyectos, cumpliendo éstos con la condición SMART.¹

¹ La denominación SMART es un acrónimo que representa las cinco condiciones para establecer objetivos de gestión: Específicos, medibles, alcanzables, realizables y temporales.

La cuestión que se plantea es ¿cómo conviven la gestión de los negocios en el hemisferio de la explotación con los negocios del área de exploración? ¿Es posible que las decisiones corporativas y de aprobación de recursos a los negocios puedan diferenciar los factores críticos de la exploración respecto de la explotación? ¿Es necesario contar equipos diferentes que avancen en la gestión de riesgos con un enfoque específico de su relación con la rentabilidad?

Es por ello por lo que, con la finalidad de comprender las particularidades de ambos hemisferios (que coexisten debajo de la misma organización), se profundizará en los siguientes apartados sobre los factores críticos que impactarán en los modelos de gestión, inevitablemente, complementarios entre sí.

3. ¿Riesgos e incertidumbre diferenciales?

Una de las diferencias más importantes entre los negocios de explotación y exploración radica en el grado de incertidumbre (alto en el caso de exploración, bajo en el de explotación) y la tipología de los riesgos a enfrentar y mitigar.

Según el libro “*The Invincible Company*” (Osterwalder et al, 2020), los cuatro riesgos más relevantes de los negocios de exploración son el de deseabilidad, el de factibilidad, el de viabilidad y el de adaptabilidad:

- a) Deseabilidad: Se refiere a la posibilidad de no cumplir con el volumen esperado de potenciales clientes que estén interesados en la propuesta de valor de la innovación presentada.
- b) Viabilidad económica: Se refiere a la posibilidad de no lograr el equilibrio, representada en la ecuación económica objetivo, sea la utilidad, la rentabilidad sobre la inversión, el valor de la empresa o cualquiera de los tradicionales de la visión de la Teoría de los *Stockholders*, dominante del siglo XX o las ecuaciones combinadas de sustentabilidad de mayor plazo de la desafiante Teoría de los *Stakeholders* de este siglo.
- c) Factibilidad: Se refiere a la imposibilidad de llevar a la realidad los planes de producción y distribución.
- d) Adaptabilidad: Se refiere a no lograr las características de versatilidad de la cultura de la empresa que permitan maniobrar adecuadamente con el mercado, la competencia, las tendencias sociales, el marco legal, el medioambiente o el entorno macro.
- e) A ellos, consideramos que debemos incluir un quinto riesgo de los negocios de innovación: El de potencial asincronismo, o exceso de pionerismo, cuando la propuesta de valor es adecuada para cubrir las necesidades de la cartera potencial, pero los clientes tardan en darse cuenta por no tenerlo en su propio “*radar*” o por no animarse a ser los primeros en probarlo. Si bien podríamos incluirlo dentro del taxón de “deseabilidad”, creemos que tiene su peso propio para individualizarlo por la recurrencia de ideas exitosas que sufrieron de un asincronismo entre su nacimiento y su adopción por el mercado.

En cambio, en el caso de negocios maduros propios del negocio de explotación (tercera etapa del tradicional ciclo de vida de producto), Osterwalder lo centraliza en el riesgo de disrupción o muerte, pasando a la cuarta etapa del ciclo de vida, el declive, o, en la representación del modelo BCG, pasando del cuadrante “vaca” al cuadrante “perro”. En el libro se encuentra una taxonomía en función a la endo o exogamia del origen del declive: Siguiendo el modelo FODA, si se debe a una debilidad interna no resuelta (de su modelo de negocios) o a una amenaza fuerte del entorno (mercados o competencia cambiantes, cisnes negros o circunstancias meso o macroeconómicas).

Para mantener la consistencia con la clasificación anterior, preferimos utilizar los cuatro taxones anteriores para mostrar las diferencias entre ambos tipos de negocio:

- a) Deseabilidad: Los clientes dejan de estar interesados en las propuestas de valor tradicionales de la empresa.
- b) Viabilidad económica: Matemáticamente podrían tener el mismo significado que en el caso de los negocios de exploración, sin embargo, los motivos suelen ser distintos, y por ende, serán distintos los riesgos de no responder con los enfoques de gestión a aplicar. En la bibliografía de Ciclo de Vida con visión stockholder, se hace referencia a la pérdida de precio que sufren los productos maduros de mayor oferta, lo cual lleva a prestar atención a los riesgos de no poder actuar sobre mejoras en la productividad que recuperen el margen por la optimización de costos o no encontrar mejoras en la propuesta de valor para despegarse de la competencia y recuperar margen por precio. Desde los enfoques de la Teoría de los *Stakeholders* se pueden encontrar riesgos de no mejorar los equilibrios con el resto de los agentes, que pueden poner en riesgo la continuidad a futuro.
- c) Factibilidad: Se refiere a la pérdida de las capacidades de producción y distribución que supieron posicionar a la empresa en el mercado.
- d) Adaptabilidad: También se refiere a no lograr las características de versatilidad, pero en este caso, por quedarse en zona de confort del negocio tradicional.

En el caso de explotación, no aplica el riesgo de exceso de pionerismo, ya que la innovación no está en su esencia y, cuando está presente en alguno de sus desarrollos, se plantea desde una necesidad de diferenciación respecto de las propuestas alternativas de una competencia enfocada en la imitación de los atributos de valor de los productos/servicios.

A partir de este momento, se analizarán las variantes en la forma de trasladar contablemente la gestión de ambos formatos de negocios, atendiendo a la asincronía en los objetivos de gestión de cada uno y a los factores claves a proyectar y monitorear en ellos por quienes los dirigen.

4. Representación contable de los riesgos e incertidumbre en los negocios de exploración

Cuando se compara la Contabilidad Financiera o Patrimonial versus la Contabilidad de Gestión o Directiva, una de las más relevantes (quizá la de mayor relevancia) tiene que ver con el ámbito temporal en el que se desempeña. Al ser el objetivo de la Toma de Decisiones el futuro, debe contemplar la incertidumbre y el riesgo empresarial que se debe asumir al no contar con la seguridad y clarividencia de los sucesos y la información del futuro (información que no cumple con el principio de objetividad requerido por la primera).

La Contabilidad Directiva resuelve la expresión de la incertidumbre de dos maneras: a) Para los directivos que están más habituados a enfrentar situaciones cambiantes y que tienen conocimientos matemáticos y estadísticos, los modelos de información ex ante deben ser estocásticos (en contraposición con los determinísticos de la Contabilidad Financiera con información objetiva y única del pasado), con distintas alternativas de proyección; b) En cambio, para los directivos acostumbrados a reportes determinísticos con resultado único, la simplificación de los modelos se debe llevar a cabo con la técnica de escenarios: Los extremos de los modelos estadísticos estocásticos serán los escenarios optimista y pesimista, con un tercer escenario intermedio que adquiere la característica del más probable.

En todos los casos, las proyecciones estarán basadas en alternativas de supuestos de las variables críticas y esenciales del negocio, y en algoritmos que expresen matemáticamente las estructuras

de ingresos y costos en sus aspectos físicos, temporales y monetarios. La ciencia contable, en su segmento dedicado a la Gestión Presupuestaria, lleva muchas décadas perfeccionando sus técnicas de proyecciones para sustentar Toma de Decisiones en los Proyectos de Inversión. Lo nuevo a incorporar en esta década proviene del apoyo tecnológico en cuatro aspectos:

- a) El desarrollo exponencial del aprendizaje profundo (*Deep learning*) y la BDA (*Big Data Analytics*) que permiten desarrollar algoritmos cada vez más precisos. Las proyecciones van dejando de ser una mera continuidad matemática del pasado (con su consecuente grado de error ante los cambios cada vez más frecuentes de comportamientos de la Economía 5.0 y la falta de anticipación de los “cisnes negros”) para ser una combinación de deconstrucciones y reconstrucciones. Los enormes cuerpos de datos leídos permiten a la computación identificar patrones, que a su vez se convierten en algoritmos en función de las dimensiones que se detectaron como esenciales.
- b) El manejo de la multidimensionalidad de la información: La capacidad de bases de datos, redes neuronales y procesamiento computacional pareciera no tener límites en cuanto a la cantidad de dimensiones que se pueden gestionar.
- c) La evolución del Procesamiento de Lenguaje Natural, que permite una óptima interrelación entre lo mejor del decisor y su copiloto tecnológico (como un conjunto de información y conocimiento sintetizado en algoritmos):
 - El decisor es quien sabe qué preguntas realizar (en su idioma natural) para mejorar la toma de decisiones. Las nuevas y amigables plataformas de IAG (Inteligencia Artificial Generativa) tienen mayor capacidad para encontrar rápidamente la respuesta más aproximada.
 - El decisor (en conjunto con su equipo analítico) le da sentido de negocio a esa respuesta y puede refinar sus preguntas, al mismo tiempo que incorporar datos surgidos de su intuición humana, en un diálogo en forma de círculo constructivo.
- d) La inclusión del lenguaje visual, que agrega simpleza y valor en la etapa del “*storytelling*” propio de la difusión de las conclusiones y definiciones, con la simpleza de la construcción de innumerables formas gráficas de los aplicativos de Inteligencia de Negocio, cada una con su objetivo comunicacional e imán sacádico específico.

Los “escenarios” así contruidos, no sólo dejan en claro los resultados proyectados, sino los modelos algorítmicos y sus variables críticas en forma de entrada de datos (tanto controlables cuanto no controlables) análogos a las tradicionales matrices de análisis de sensibilidad, en búsqueda de la riqueza de los factores de propagación, develadores de la relevancia de dichas variables principales. A diferencia de las originales monodimensionales, que dependían de mantener *ceteris paribus* a múltiples variables para estudiar la relevancia de una variable crítica por vez, las capacidades computacionales permiten identificar comportamientos combinados, tal como se desarrolla en la ponencia “Aplicaciones prácticas del Sistema de Equilibrio” (Osorio et al, 1991).

En este trabajo se sugiere acelerar este paso de “sacar a la luz” los algoritmos evolucionados por el *Deep learning* para pasar de las proyecciones de la inteligencia artificial con “cajas negras” a proyecciones con “cajas transparentes”. Las cajas traslúcidas permiten a los profesionales humanos, que siempre deberán ser los “pilotos”, cruzar y retroalimentar el modelo mapeado en el Canvas: Los factores más relevantes identificados en el ejercicio cartográfico original deben ser consistentes con lo expresado matemáticamente en el algoritmo (de no serlo, se puede retroalimentar el Canvas y/o repreguntar a la herramienta de IAG para refinar el algoritmo); y las dimensiones que permitieron segmentar los clientes y desarrollar propuestas de valor *ad_hoc* deberán estar claramente incluidas en los algoritmos de proyección.

En cuanto a los riesgos, se sugiere dimensionarlos e incluirlos en las ecuaciones económicas de equilibrio e indiferencia, al momento del análisis de la inversión como costos, tal como se sugiere en la ponencia “La dimensión gestión del riesgo empresario en la Balanza Económica de la Teoría Socioeconómica de los costos-desempeños ocultos” (Savall et al, 2011):

“...incorporar el riesgo empresario como costo económico (dado que cumple las características de ser un sacrificio necesario para el logro de un objetivo) y dejar de mezclarlo con el valor agregado dentro del concepto híbrido de utilidad de la contabilidad patrimonial, para gestionarlo como cualquier otro e identificar alternativas o escenarios de riesgos más bajos que redunden en la suba de la plusvalía objetivo.”

El *quantum* del riesgo dependerá de la volatilidad de los resultados entre los escenarios pesimistas y optimistas (considerando el rango de acuerdo con el grado de error aceptado) y de las brechas entre resultados proyectados en escenarios pesimistas y objetivos en cada uno de dichos escenarios.

La monetización de esos niveles de riesgo surgirá del requerimiento de repago del empresario en función de su grado de propensión al riesgo, expresado en dos tasas asociadas al capital invertido (indisponibilidad y riesgo empresario). El cálculo del costo surgirá de aplicar el VAN (valor actual neto) a la diferencia de capital indisponible de cada momento temporal actualizado por la primera tasa y la diferencia de capital arriesgado de cada momento temporal actualizado por la segunda tasa.

Una vez tomada la decisión, la claridad cartográfica y numérica lograda servirá de base para elaborar la información de difusión hacia los ejecutores, primer paso de sustento a la conducción teleológica propuesta. Dejar en claro la esencia del negocio y los objetivos a lograr antes de iniciado el recorrido exacerba el foco de los ejecutores y la motivación por caminar hacia el horizonte planteado, ganando con ello la mitad del partido del alineamiento y coherencia entre la ejecución y el fin.

Durante la ejecución, en lugar del control tóxico de medir desvíos para “encontrar culpables” ante los inconvenientes, la modelización desarrollada permite identificar alertas de anticipación cuando las variables controlables y no controlables difieran de lo previsto (en cantidad o momento temporal) y proyecten los impactos que impliquen. El entendimiento de las causales permite identificar y/o refinar los patrones originales y la gestión de riesgos (clasificados bajo las cinco tipologías) y el análisis previo de caminos contingentes permite una rápida reacción tanto para activar las características de versatilidad desarrolladas, cuanto para dar de baja el negocio si los riesgos no tienen mitigantes rentables. Como ya se trata de un negocio “en marcha”, la Contabilidad Directiva considerará sólo las variables diferenciales entre las alternativas. A diferencia de los valores utilizados en los modelos de sustento de la inversión, en estos análisis de indiferencia no se contemplan los costos hundidos.

Al ser alta la incertidumbre de estos negocios de innovación, es natural que los desvíos entre las proyecciones y las realidades también sean altos. A mayor granularidad del análisis de motivos de las brechas, mejor será la calidad de las decisiones a tomar. Además de diferenciar los motivos por cada uno de los riesgos del modelo EEC es importante separar los desvíos por:

- a) El acierto o desacierto en las variables no controlables
- b) El error o la buena performance de los diestros ejecutantes.

Ahora bien, en el modelo EEC la convivencia de estos negocios con los de explotación, pone de manifiesto la necesidad de contar con información contable de gestión orientada a su sostenibilidad en el tiempo con una ecuación “rentabilidad-riesgo” acorde al capital invertido afectado a ellos. Es

por esto, que se abordará a continuación la representación contable en los negocios de explotación.

5. Representación contable de los riesgos e incertidumbre en los negocios de explotación.

El espacio donde coexisten los negocios de explotación presenta dos trayectorias posibles en su evolución: 1) el crecimiento del negocio y 2) la progresiva disminución hacia un final definitivo de muerte y discontinuación. El objetivo de gestión en este espacio es activar mecanismos para prevenir los indicios de disminución, creando una malla de contención de las etapas del ciclo de vida de los negocios, mejorándolos o reinventándolos.

En el vector de crecimiento, la gestión sobre la trayectoria del negocio de explotación atraviesa tres fases sucesivas:

- a) La potenciación del negocio a través del escalamiento del volumen de negocios, tanto a partir de la captación, retención, fidelización, reactivación y recuperación de clientes, como en la complementación del núcleo de la propuesta de valor con alternativas de servicios y productos complementarios. Esta fase requiere una gestión ordenada del crecimiento balanceado, es decir, el aumento escalar de la infraestructura y los factores propios de los procesos internos.
- b) La potenciación del negocio a partir del rendimiento y de la productividad, dotándolo de innovaciones sostenidas y continuas. Esto implica, en la práctica, lanzar nuevos productos, ingresar en nuevos canales directos e indirectos y explorar mercados adyacentes.
- c) La protección del negocio a partir de la eficiencia y su mejora continua, evitando que sea atacado por posibles interrupciones. Esta fase es dominada por objetivos de eficiencia simultáneamente con la magnitud incremental del negocio y su rentabilidad. En esta etapa, la masa crítica del negocio tiende al estancamiento, constituyéndose en el prólogo de la futura trayectoria de disminución.

En el vector de disminución del volumen de negocios, se atraviesan normalmente otras tres fases sucesivas:

- a) La disrupción proviene inicialmente del surgimiento de fuerzas amenazantes del entorno competitivo, generando vulnerabilidad en el negocio. Las variables no controlables del mercado son, en muchos casos, la causa primaria de estas interrupciones. Tanto sea que provengan de los cambios en los hábitos de consumo, como de las reacciones de la competencia y la entrada de nuevos participantes, y la influencia de los cambios tecnológicos y sociales.
- b) Cuando las fuerzas externas son muy violentas, atentan contra el racional que sostiene al modelo de negocios, desencadenando su declive. Aquí surge la necesidad de imprimirle un cambio a ese modelo, más allá de no haber cumplido (en algunos casos) su ciclo de vida completo.
- c) La última fase transita por la reconversión del modelo de negocios, superando la obsolescencia impuesta por la disrupción de las fuerzas externas, facilitando el inicio (si es un cambio exitoso) de una nueva trayectoria de crecimiento.

En esta trayectoria, la gestión se concentra en siete acciones concretas para avanzar o neutralizar las fuerzas externas:

- a) Adquirir un negocio externo para fusionarlo con el existente o crear uno nuevo.
- b) Avanzar en una alianza con una empresa externa para fortalecer el actual modelo de negocios, a partir de la escala o la innovación tecnológica del tercero.
- c) Invertir en un negocio externo para reforzar y ampliar el portafolio de negocios.
- d) Mejorar el actual modelo de negocios para cambiarlo hacia uno nuevo y más competitivo.
- e) Fusionar el negocio actual con uno adquirido o hacerlo con varios negocios propios.
- f) Desinvertir en el negocio actual, vendiéndolo a otra empresa, a los inversores o a la gerencia actual.
- g) Desmantelar el negocio actual, planteando una gestión de salida para terminar y desintegrar el modelo.

El grado de riesgo e incertidumbre de cada uno de los caminos elegidos para evitar el declive (los cinco primeros) incidirá en el modelo de gestión a emplear, más cercano al de explotación o de exploración.

En este universo de explotación, también es posible establecer una relación entre el retorno y el riesgo asociado. En general, las métricas de rentabilidad están orientadas a su relación con la inmovilización de capital fijo y capital de trabajo, en los ciclos de proceso. Esta medición puede basarse en un análisis económico y patrimonial, adicionándole una mirada financiera en función de la actual y potencial capacidad para generar flujos de fondos líquidos.

Este retorno se contrapone con los riesgos para conseguirlo. En este hemisferio de explotación, los riesgos que se identifican son el de muerte y el de disrupción. Las causas primarias provienen de una inestabilidad interna (debilidades) o externa (amenazas). Sobre las debilidades se opera, generalmente, blindando los factores claves del modelo de negocios. Frente a las amenazas externas, la disrupción puede provenir de cuatro áreas: mercados cambiantes, tendencias disruptivas, cadenas de suministro y cambios competitivos, y la alteración de las variables macroeconómicas.

Según se expone en el Gráfico II es posible configurar un mapa con el agrupamiento de los arquetipos de negocios en este espectro de explotación, sobre la base de las siguientes características comunes, en cuanto a la relación del retorno sobre el capital invertido con el riesgo de muerte o disrupción:

- a) Motores en peligro: Negocios de gran escala y alta rentabilidad expuestos a un mayor riesgo de disrupción.
- b) Estrellas en declive: Negocios en progresiva decadencia y con un mayor riesgo de muerte.
- c) Crecimiento emergente: Negocios pequeños con indicios de crecimiento desordenado.
- d) Motores rentables: Negocios de gran escala y rentabilidad sostenida, blindados de manera tal de resistir posibles disrupciones.
- e) Contribuyentes estables: Negocios de baja escala y tamaño acotado, pero rentables y con cierto blindaje de sus factores diferenciales.

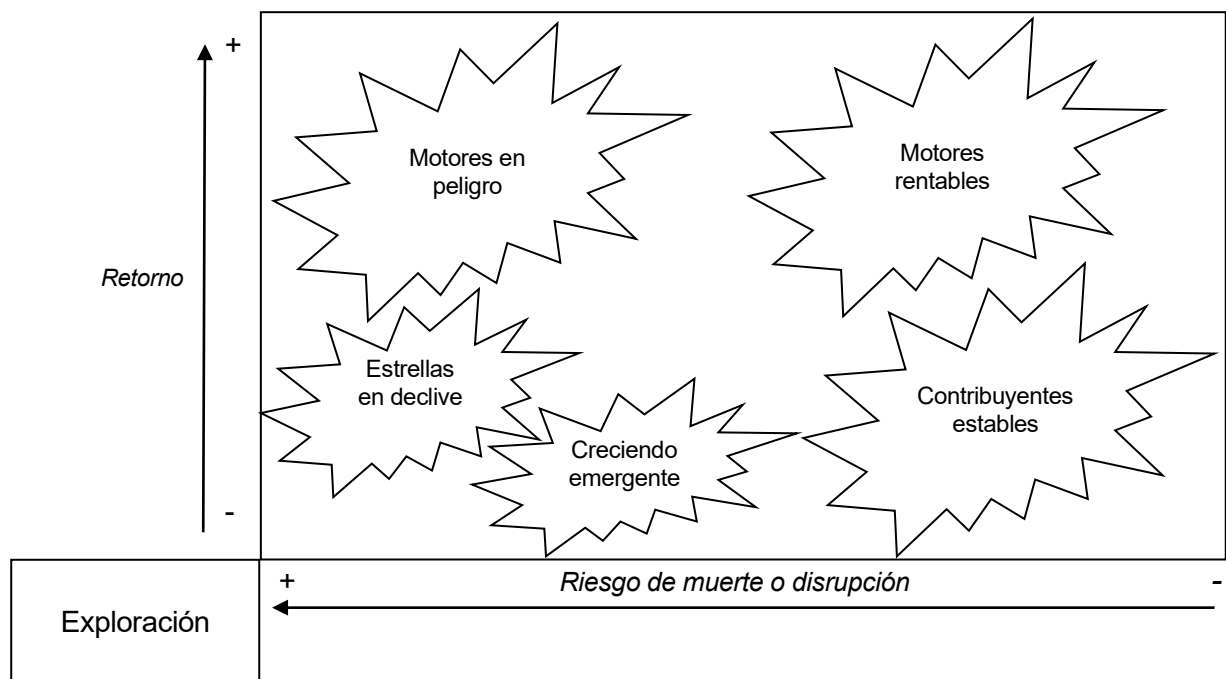


Gráfico II – Arquetipos de negocios en el portafolio de explotación (Fuente: Osterwalder, Op.cit)

En definitiva, la gestión de los posibles negocios en el hemisferio de la explotación requiere de información proyectada sobre los vectores generadores de rentabilidad y el capital requerido para mantenerlos activos, entendiendo que esta ecuación es baja en los negocios estables, los emergentes con evidencias de crecimiento y los negocios que llegaron a ser estrellas, pero comenzaron su proceso de declive. Por otra parte, se busca optimizar la ecuación en los negocios de mucha escala y alta masa crítica de operaciones, ya sea que estén en peligro de muerte o disrupción, o que estén evidenciando una ecuación de rentabilidad estable en el tiempo.

Asimismo, la gestión de estos negocios también requiere la medición de los potenciales de riesgo de muerte o disrupción. En este caso, con mayor probabilidad de este riesgo en los negocios de mucha escala y expuestos a la neutralización competitiva y tecnológica, en los negocios que fueron disruptivos, pero encaran el proceso de declive y en aquéllos que están creciendo en forma desordenado en su proceso emergente. Además, aún con menor probabilidad de disrupción, es necesario proyectar (con información de gestión) el riesgo de discontinuación de los negocios con márgenes bajos pero estables y de aquéllos que son motores blindados y protegidos para generar rentabilidad.

El desafío, en este caso, reside en el tratamiento de dicha información proyectada cuando se la expone y difunde ante decisores especializados en negocios maduros de explotación, acostumbrados a tratar/entender modelos deterministas. Para estos casos, se sugiere mantener modelos deterministas, pero incorporando el concepto de escenarios: Adicionalmente al escenario más probable, incluir uno optimista y otro pesimista, que servirán de coto superior e inferior. Si se cumplen los supuestos de baja incertidumbre asociados a los negocios de explotación, la brecha entre estos extremos no será elevada.

El presupuesto más probable servirá de guía para una conducción alineada, tal como se desarrolla en el capítulo 16.3 “La difusión del presupuesto hacia toda la organización cómo guía teleológica” (Podmoguilnye, 2014):

“El consenso y coherencia de los objetivos entre todos los directivos que se logra en el proceso de construcción del presupuesto forma parte de la filosofía teleológica del Proceso de Planeamiento y Toma de Decisiones, mientras que la difusión de los mismos (incluyendo las relaciones de causalidad de sus componentes) a todos los colaboradores para servir de guía de las actividades, a la vez que motivador del comportamiento y los sistemas de alertas tempranas ante desvíos y los sistemas de premios al alineamiento conformados con su base forman parte del enfoque teleológico del Proceso de Ejecución y Conducción, con el objeto de asegurar el alineamiento entre ambos procesos. El aporte del presupuesto como lenguaje organizacional se hace importante en este tipo de modelos, por cuanto conoce la forma de “traducir” objetivos “expresados en palabras” en objetivos expresados en valores e interrelaciones causa-efecto, más concretos y claros para ser comprendidos, seguidos y premiados.”

Siguiendo la taxonomía de riesgos propuesta en el punto 3, se sugiere incluir esa misma clasificación en los sistemas de alertas tempranas, permitiendo una mejor reacción ante los primeros indicios de aparición de la baja de deseabilidad, inviabilidad económica, restricciones de factibilidad o falta de adaptabilidad que puedan conducir al declive. Allí si, se deberá utilizar el piso del escenario pesimista para determinar los umbrales que semaforizarán la relevancia de la brecha.

6. Debates de aplicabilidad

Con el objeto de disparar debates sobre los planteos, se exponen casos en donde se evidencian los riesgos planteados por la EEC y algunos ejemplos de acciones que podrían ser ejecutadas gracias a las alertas dadas por el modelo.

6.1 Para el caso de negocios de exploración:

a) Deseabilidad y viabilidad correcta, con Asincronismo:

Si el análisis de brechas denota un exceso de pionerismo, es decir que el inicio de las ventas se demora o la pendiente de crecimiento es menor a la estimada, pero no hay brecha en la deseabilidad (la propuesta de valor se prueba y cubre las necesidades de los clientes que la adoptaron) ni en la viabilidad económica (el margen de contribución es el planeado), el principal impacto a mitigar será la capacidad de fondeo.

Entre los indicadores habituales de las *start-ups* financiadas por incubadoras se destaca el denominado “*burn out*” que mide el ritmo en que se va consumiendo el financiamiento hasta llegar a una nivelación financiera (autosustentación) y el “*runway*”, que mide el tiempo que puede seguir operando sin nuevas inversiones. En los casos de *burnout* altos y *runways* bajos, los emprendedores buscarán alternativas de fondeo extraordinario y/o anticiparán a los inversores “ángeles” la situación para mostrar la conveniencia de aumentar la cuota para sustentar un lapso mayor, que proyectará ser más rentable que asumir la pérdida de la inversión inicial.

b) Deseabilidad segmentada:

Si se percibe que existe una correcta lectura de las necesidades de ciertos segmentos de clientes, pero no de todos ellos, se podrá optar por la aceleración del crecimiento basado en el enfoque en los primeros y/o la adecuación de la propuesta de valor fallida por baja de precio, “*unbundling*” de características de producto no valoradas y reformulando la propuesta de valor.

c) Factibilidad:

Si cuesta “arrancar” o “hacer que las cosas sucedan” puede ser el momento en que, siguiendo el Método Adizes, se deba reemplazar el perfil gerencial del conductor, pasando de “Emprendedor” innovador al “Productor” orientado a la generación de resultados

d) Adaptabilidad:

En el caso de no contar con un equipo versátil para adaptarse a inconvenientes no planeados de antemano, la identificación temprana es de importancia vital. En este tipo de negocios, la versatilidad no es negociable, se debe trabajar sobre el cambio cultural y hasta el posible cambio del estilo de conductor y o de miembros del equipo.

6.2 Para los negocios maduros de explotación se plantean estos debates:

a) Deseabilidad:

Si se empieza a notar la baja de interés en las propuestas de valor que supieron ser exitosas, el desdoble de las responsabilidades entre gerentes operativos “Productores” focalizados sólo en el “Run” y gerentes de transformación de tipo “emprendedor” con foco en la innovación de las propuestas de valor sin condicionamientos de la historia puede prolongar la vida en la fase “Madurez”. En este caso, la coexistencia de perfiles gerenciales requiere la mayor condición necesaria y suficiente: dejar de lado los egos personales que se alimentaron a partir del éxito y desarrollo del negocio en las primeras etapas hasta su consolidación, para permitir la observación y aplicación de disrupciones que extiendan en el tiempo la presencia de una propuesta modificada, ante la neutralización de los diferenciales de valor desde la reacción competitiva.

b) Viabilidad económica:

Si el riesgo de viabilidad económica se debe a la imposibilidad de adecuar precios y costos, debido a la inercia derivada de los hábitos adquiridos históricamente en la producción y distribución, o por la imposibilidad de salida de zonas de confort en la operación y el pensamiento gerencial, quizás sea necesario el cambio de estos perfiles entre “gerentes productores” y “gerentes administradores”.

El énfasis del debate se aloca, a partir del modelo EEC, en si existen procedimientos internos o externos en las organizaciones para generar gerentes que puedan adaptarse a la gestión de negocios de exploración y de explotación, o que puedan interrelacionarse con el perfil opuesto en una operación conjunta sobre los recursos tangibles e intangibles. O si existen procesos de capacitación de gerentes exploradores para continuar luego con la gestión de ese mismo negocio que pasa a una fase de crecimiento y desarrollo en el universo de la explotación.

Y un debate más amplio que queda para próximos estudios: la contabilidad de gestión puede estructurarse sobre la necesidad de desarrollar un mecanismo dual con información ex ante para la toma de decisiones en negocios de explotación (con las particularidades que requieren) y con herramientas para la versatilidad y velocidad disruptiva que requieren los negocios de exploración.

El capital disponible para invertir por las y los propietarios o por el mercado financiero provienen de la misma fuente, pero tienen perfiles de riesgo diferentes. La duda es si están preparados para la exigencia de los negocios en el futuro: la coexistencia de riesgos y perfiles de negocios, conjugada con la necesaria convivencia del hemisferio de la exploración y el de explotación, donde los retornos son diferentes, los riesgos son ambiguos y la exigencia sobre los resultados debe contar

con la adaptabilidad suficiente en cuanto a los tiempos, las dimensiones y las externalidades conducentes a un conjunto sostenible de negocios.

7. A modo de conclusión

Creemos que el éxito del modelo EEC se basa en identificar a muchas empresas como organizaciones necesariamente híbridas, abarcando todos los aspectos de la convivencia de negocios disímiles, tanto en su ciclo de vida, como en sus características evolutivas, las incertidumbres y los riesgos que requieren ser asumidos, así como las asimetrías en el ritmo del flujo económico en cada uno de ellos.

Mientras algunos negocios transitan por un ciclo de madurez y consolidación, otros son sólo ideas en desarrollo, mientras que algunos otros son negocios que están en una primera etapa de nacimiento y crecimiento paulatino. Esta hibridez es considerada necesaria, a partir de la volatilidad de los sucesivos anillos de su entorno y la dinámica vertiginosa de cambios en las condiciones de los mercados.

Similar relevancia e hibridez debe estar presente en los desarrollos de modelos de Contabilidad de Gestión en ese tipo de empresas, tanto para los momentos de Toma de Decisiones, como para los momentos de Conducción, teniendo en cuenta que nos podremos encontrar con gestores de distintos estilos y modelos mentales.

Esta ponencia sugiere modelos consistentes con el enfoque de gestión EEC y plantea debates para evaluar su aplicabilidad. Si entendemos que este enfoque de gestión, aún embrionario, va a consolidarse como la nueva forma de conducir organizaciones, estamos en el momento preciso para comenzar a diseñar modelos "híbridos" de contabilidad de gestión, que expongan las métricas claves -y seguramente diferentes- para orientar y delinear sus objetivos de desempeño futuro. ¿Estamos en condiciones mentales y emocionales para hacerlo?

8 – Bibliografía

- Bateman y Snell (2009). ADMINISTRACIÓN, LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO. Octava edición, México: McGraw-Hill.
- Levitt (1965) *EXPLOIT THE PRODUCT LIFE CICLO*. Revista Harvard Business Review.
- Ortiz Guzmán, Guerra Rodríguez, Baragán Codina y Villalpando Cadena (2018). NUEVOS ESCENARIOS PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO ADIZES. Daena: International Journal of Good Conscience. 13(1)121-136. Abril 2018. ISSN 1870-557X
- Osorio, Farré (1991). APLICACIONES PRÁCTICAS DEL SISTEMA DE EQUILIBRIO. *II Congreso Internacional de Costos (IIC) – Asunción (Paraguay)*
- Osterwalder; Pigneur; Smith y Etienne (2020). *THE INVINCIBLE COMPANY*. Editorial Wiley (Estados Unidos)
- Podmoguilnye (2014). EL PRESUPUESTO INTEGRADO A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL. Editorial La Ley.
- Savall, Zardet, Farré (2011). LA DIMENSIÓN GESTIÓN DEL RIESGO EMPRESARIO EN LA BALANZA ECONÓMICA DE LA TEORÍA SOCIOECONÓMICA DE LOS COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS. *XII Congreso Internacional de Costos (AURCo y IIC) - Punta del Este (Uruguay)*