

DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE COSTES EN LA NUEVA ERA DE LA INFORMACIÓN Y SU APLICACIÓN EN CHILE

Guillermo Flores

*Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
(Valencia – Noviembre 2000)*

Resumen

Trabajo realizado a partir de la revisión bibliografía pertinente, siendo algunos aspectos contrastados con información publicada por importantes empresa en Chile, y tiene como objetivo resaltar los desafíos de la gestión de costes en la nueva era de la información.

El desafío de la gestión de coste en la empresa, se inicia con la adaptación de un modelo de coste, que proporcione información para la toma de decisiones, y es así, que se presenta el sistema de coste objetivo como el más pertinente.

El desafío de la gestión de coste, también involucra gestionar los activos intangibles, factores esenciales para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, en la nueva era de la información.

El desafío de la gestión de costes, se beneficia de la tecnología de la información, por cuanto el uso de Internet, permite comunicarse en tiempo real con el cliente, y saber sus requerimientos respecto a un producto, en cuanto a diseño, tiempo de entrega y calidad.

El desafío de la gestión de costes, con la tecnología de la información, exige gestionar y conocer la cadena de valor virtual, por cuanto la información que se genera, permite crear nuevos productos y servicios.

El desafío de la gestión de costes, debe siempre tener presente que el cliente es cada vez más exigente, en consecuencia, el producto y / o servicio debe responder a mayores exigencias, y no hay que olvidar, que existe una responsabilidad también con los stakeholders.

1. Introducción.

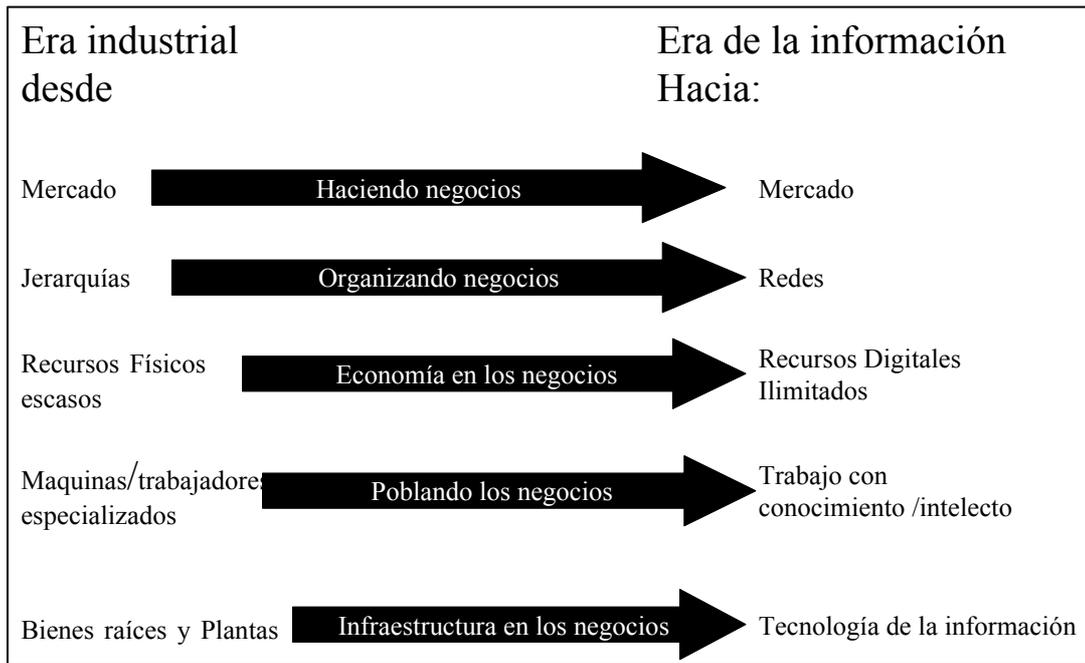
Las empresas se ven enfrentadas hoy en día a una nueva era, “*la era de la información*”, esto implica, que las empresas no pueden obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros, según los autores Kaplan y Norton (1997:15).

En esta nueva era, los clientes ahora esperan que hagamos las cosas a su manera y no que lo hagamos a nuestra manera Hammer, Michael (1997)¹, en consecuencia, la empresa debe implementar instrumentos de gestión que le ayuden a conseguir la satisfacción del mercado cada vez más exigente, y que también se alcancen los objetivos de rentabilidad.

En la figura nº 1, se aprecia los cambios desde la era industrial a la era de la información:

¹ Citado en Gibson, Rowan. (1997): “ Preparando el futuro”. Página 123.

Figura n° 1. La era de la información.



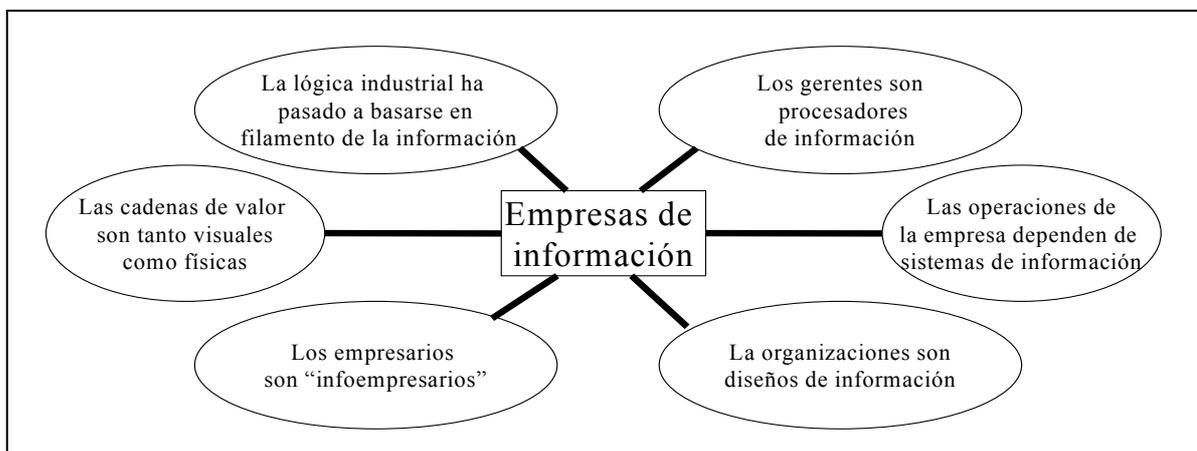
2. La empresa y la tecnología de la información.

El mundo de Internet y el avance de las tecnologías de información está abriendo muchas oportunidades y desafíos a las empresas. Lo que ha cambiado en la "era de la información" es que cada vez es mayor el número de empresas que definen su estrategia desde el punto de vista de la información o los conocimientos.

El autor Majluf, Nicolás (2000:14), señala que las tecnologías de información deben utilizarse para “optimizar la eficiencia de los procesos, la calidad de los productos y personalizar el servicio al cliente, pero ello exige que cada trabajador y empleado de la empresa sea un trabajador del conocimiento”.

En este mismo sentido el autor Earl, Michael (2000:13), señala que una empresa es un negocio de información cuando “*depende de los sistemas y requiere que su personal esté compuesto por gente sagaz para trabajar con información*”. En la figura n° 2, se aprecia que toda empresa es una empresa de información.

Figura n° 2, Empresa de información.



3. Pertinencia del coste objetivo en la nueva economía.

Las empresas necesitan disponer de información antes de elaborar un producto o prestar un servicio, más aún hoy en día las empresas encuentran competencia en todos los sectores de actividad y se dispone de información en tiempo real, gracias a la tecnología de la información, y es así como el modelo de coste objetivo responde a los requerimientos de información, pues los autores Gasca, Llena y Zardoya (1998:40), señalan que el coste objetivo, es conocido en terminología anglosajona como "target cost" (TC) nace como un nuevo sistema de gestión de costes. Esta técnica define la gestión de los costes a través de la siguiente ecuación:

$$\text{TARGET COST} = \text{PRECIO} - \text{BENEFICIO FIJADO COMO OBJETIVO}$$

Respecto a la fórmula precedente, los autores Ripoll y Malona (1998:12), mencionan que el cálculo inverso del precio lleva consigo "*un cambio más amplio que la simple determinación de éste. Implica una respuesta de la gestión de costes al actual enfoque de una orientación hacia el mercado*", situación que constituirá una potente fuerza que llevará a la empresa hacia "*el cálculo de costes de la cadena económica, desde la fijación de los precios según los costes al cálculo de los costes según los precios*"².

Siguiendo a los autores Malonda y Steger (1998:28), éstos indican que en el target costing, "*el factor clave para la empresa, es lo que pide el cliente y no lo que es posible desarrollar y producir técnicamente*", y si el objetivo de la empresa es conseguir un determinado beneficio "*la única forma de obtenerlo es a través de la optimización de los costes*"³.

Lo anteriormente conlleva a que el target costing, como modelo de costes, requiere "*la mejora continua de la empresa: el aprendizaje continuo, la flexibilidad de la producción basada en la calidad total, la reorganización continua de la empresa para la mejor adaptación para explotar las oportunidades del mercado, mediante el lanzamiento de productos nuevos y de más valor para la clientela*"⁴.

3.1. Determinación del coste objetivo.

"*Como aproximadamente entre un 80 y un 90% de los costes de un producto se producen en las fases anteriores a la fabricación, las posibilidades de dirigir e influir en los costes son mucho más amplias en las fases precedentes a las actividades productivas*"⁵.

El target costing "*es un sistema de gestión global, orientado hacia los beneficios estratégicos, que se centra en la reducción de los costes del ciclo de vida de los nuevos productos, pretendiendo alcanzar asimismo objetivos de mejora de calidad y fiabilidad*"⁶.

El proceso de determinación del coste objetivo de un producto empieza con la concepción preliminar del producto, determinándose a continuación su precio estratégico y el volumen de producción estimado. El margen de beneficio esperado, a su vez, se basa en la planificación del

² Drucker, Peter "La administración en una época de grandes cambios". Buenos Aires, 1995, página 98.

³ Antón, Riera, Antonio y Ripoll, Feliú, Vicente. "Herramientas necesarias para la consecución del coste objetivo". Madrid, 1998, nº25, página 18.

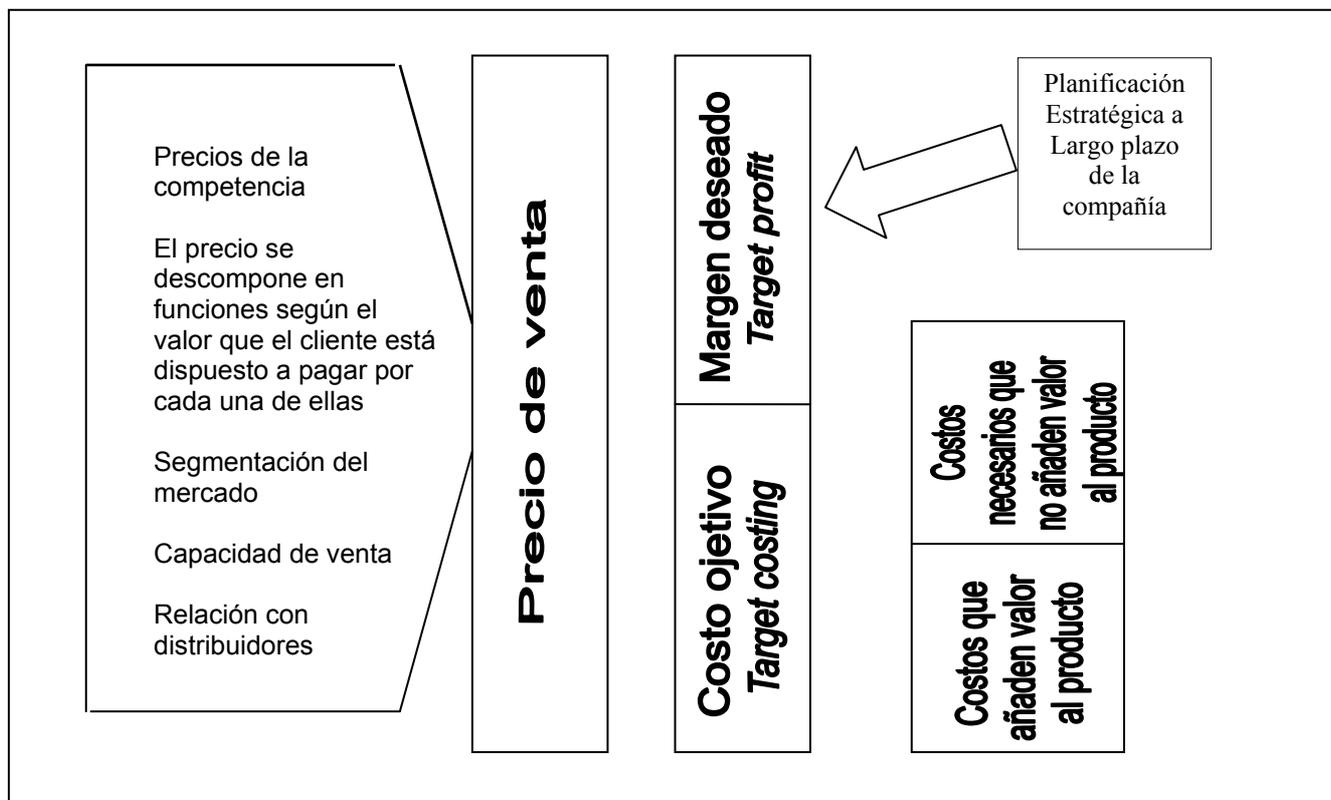
⁴ Mallo, Carlos, Kaplan, Robert, Meljem, Sylvia y Jiménez, Carlos. "Contabilidad de costos y estratégica de gestión". Madrid, 2000, Prentice Hall, página 662.

⁵ Malonda, Martí, José y Steger, Thomas. "Una visión del target costing desde la perspectiva del proveedor" Madrid, nº25, 1998, página 29.

⁶ Castelló, Taliani y Lizcano Álvarez, Jesús. "Gestión integral de costos: la gestión por actividades y el costo objetivo". VIII Congreso AECA, Sevilla 1995, página 633.

beneficio a largo plazo. Estos conceptos deben fijarse antes del diseño mismo del producto⁷, situación que se aprecia en la figura n° 3, extraída de Malonda Martí, José y Steger, Thomas (1998: 28):

Figura n° 3. Precio de venta, margen y coste objetivo.



3.2. El coste objetivo y las empresas en Chile.

Las empresas en Chile se han visto enfrentadas a fuerte competencia en el ámbito local e internacional, y es así como el modelo de gestión de costes “Coste objetivo”, ha tenido que ser implantado, permitiendo a éstas empresas gestionar los costes a partir de la información de precios que se encuentra en el mercado, y otras empresas que no han podido hacerlo, terminan su actividad, pues la reducción de costes, para lograr un margen deseado, no les ha permitido elaborar un producto o prestar un servicio competitivo.

A continuación se presentan en la cuadro n° 1, las empresas que más han utilizados en el último tiempo el target costing⁸.

Cuadro n° 1. Empresas de Chile que aplican el proceso de target costing.

Empresa	Producto/ Servicio	Objetivo de costo	Precio de Mercado	Objetivo de la gestión de costos.
LanChile	Línea aérea	Stgo – Madrid	US\$900	Diseñar aviones con mayor autonomía de vuelo.
Codelco	Cobre	Libra	US\$0,81	Incorporar tecnología para la explotación.
Forestal	Celulosa	Tonelada	US\$700	Usar biotecnología para mejorar las plantaciones de pino.
IANSA	Azúcar	Kilo	US\$0,50	Mejorar calidad y rendimiento de remolacha.
Pesquera	Harina de pescado	Tonelada	US\$450	Tecnificar la unidad productiva.

⁷ Castelló, Taliani y Lizcano, Alvarez, Jesús. "Gestión Integral de Costos: la gestión por actividades y el costo objetivo", 1995, página 633.

⁸ Datos extraídos de “El Diario”, Santiago, Ediciones Financieras, 4 de julio, 01, 02 y 16 de agosto de 2000.

Las empresas indicadas en el cuadro n° 1, que emprenden el cálculo del coste objetivo “es típico que tengan amplios procedimientos de análisis de mercado para identificar lo que sus clientes quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello”⁹

4. Factores que afectan la gestión de costes en la era de la información.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicio, exige gestionar nuevos factores que afectan a la gestión de costes, siendo los más importantes:

4.1. Gestión de activos intangibles.

“La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles”, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos, según el autor Itami, H.¹⁰

El autor, Kotter, John¹¹ señala que las empresas de la era industrial necesitan adoptar un “nuevo modelo de negocios que anime y recompense la creatividad, el servicio de alta calidad y el trabajo que añade valor y coloque el conocimiento en el centro de su planificación estratégica”.

Es así, como la empresa Skandia AFS, presenta la siguiente definición preliminar de capital intelectual. “Capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado”, Edvinsson y Malone (1999:64).

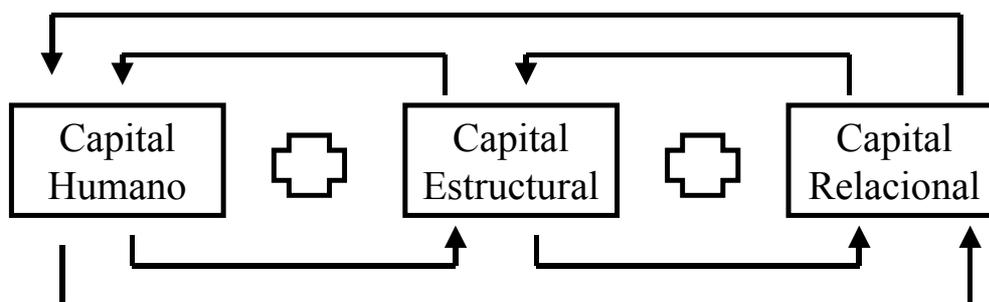
En el mismo sentido, la adquisición de nuevos conocimientos y competencias es cada vez más importante a medida que se acelera la competencia global. “La cooperación entre empresas en el ámbito de la investigación y el desarrollo (I+D) es una forma que ayuda a conseguirlo”, señala Quelín, Bertrand (1999:18).

4.2. Medición del capital intelectual, modelo Intelect.

El Instituto Universitario Euroforum Escorial comenzó su investigación y análisis del Capital Intelectual en 1997. Lo hizo desarrollando un modelo de medición y gestión denominado Modelo Intelect.

Según el modelo, el capital intelectual se divide en tres componentes, que se aprecia en la figura n° 4 de la página siguiente, extraída de Rodríguez, Pilar (1999:67):

Figura n° 4. Modelo Intelect



⁹ Kaplan, Robert y Cooper, Robin. “Coste y efecto”, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A., 1999, página 225.

¹⁰ Citado en Kaplan y Norton (1997): “Cuadro de Mando Integral”, página 15.

¹¹ Citado en Hope, J. y Hope, T. (1998): “Competir en la Tercera Ola”. Página 243.

Tomando como referencia el modelo Intelect, se procedió a buscar que información publica las empresas en sus memorias anuales correspondiente al ejercicio comercial 1999, y los resultados se presentan en el cuadro n° 2, constituyendo esta información el primer paso para diseñar el mapa de indicadores, herramienta de gestión que permite estructurar la medición de los valores ocultos que generan valor en la empresa, Cabello, E. (1999).

4.3. Gestión de capital intelectual de las empresas en Chile.

Mediante la revisión de las memorias anuales de las empresas correspondientes al año 1999, anexo n° 1, se encontró información importante que guarda relación con los factores de Capital Intelectual, según el modelo Intelect, que se presenta en el cuadro n° 2:

Cuadro n° 2. Información de capital intelectual por empresa.

FACTORES	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	Sí %
<i>CAPITAL HUMANO</i>															
Capacitación	í	o	o	í	í	í	í	í	o	í	í	o	í	í	1
Desarrollo RR.HH.	í	o	í	í	í	í	í	í	o	í	o	o	í	o	4
Relaciones Laborales	í	o	o	í	í	o	o	í	o	í	o	o	í	í	0
<i>CAPITAL ESTRUCTURAL</i>															
Estructura Organización	í	í	o	í	í	í	í	í	í	í	í	í	í	í	3
Innovación Tecnológica	o	í	í	o	í	í	o	í	í	í	o	í	í	í	1
Tecnología de la Información	o	o	í	í	í	í	í	í	o	í	í	í	o	o	4
<i>CAPITAL RELACIONAL</i>															
Base de Clientes	í	o	o	í	o	o	o	í	í	o	o	o	o	o	8
Base de Proveedores	o	o	í	í	o	o	o	í	í	í	o	o	o	o	6
Calidad de Servicio	o	o	í	í	í	í	í	í	í	í	í	í	í	í	6
Total Sí (%) Por empresa.	6	2	6	9	8	7	6	6	6	9	4	4	7	6	

4.4. Gestión de la cadena de valor.

Michael, Porter (1996:52) define la cadena de valor física como: "un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos".

Siguiendo al autor Michael, Porter (1996:76), indica además que la cadena de valor física es "una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla", y el definir la cadena de valor de una empresa, "es el punto de partida para el análisis de costes", Michael, Porter (1996:81).

4.5. Gestión de la cadena de valor virtual.

La tecnología de la información está afectando a todo el proceso mediante el cual una empresa crea los productos. Es más, “está redefiniendo el producto en sí: el conjunto integral de bienes físicos, servicios e información con que las empresas proporcionan valor a sus clientes”, Porter, Michael y Millar, Victor (1999:82 a 98).

El autor Earl, Michael (2000:12), señala “ *que una de las maneras para comprender las oportunidades y amenazas estratégicas de la información en la medida en que convergen las tecnologías digitales, será pensar no sólo en las cadenas de valor físicas, sino considerar la cadena de valor virtual*”.

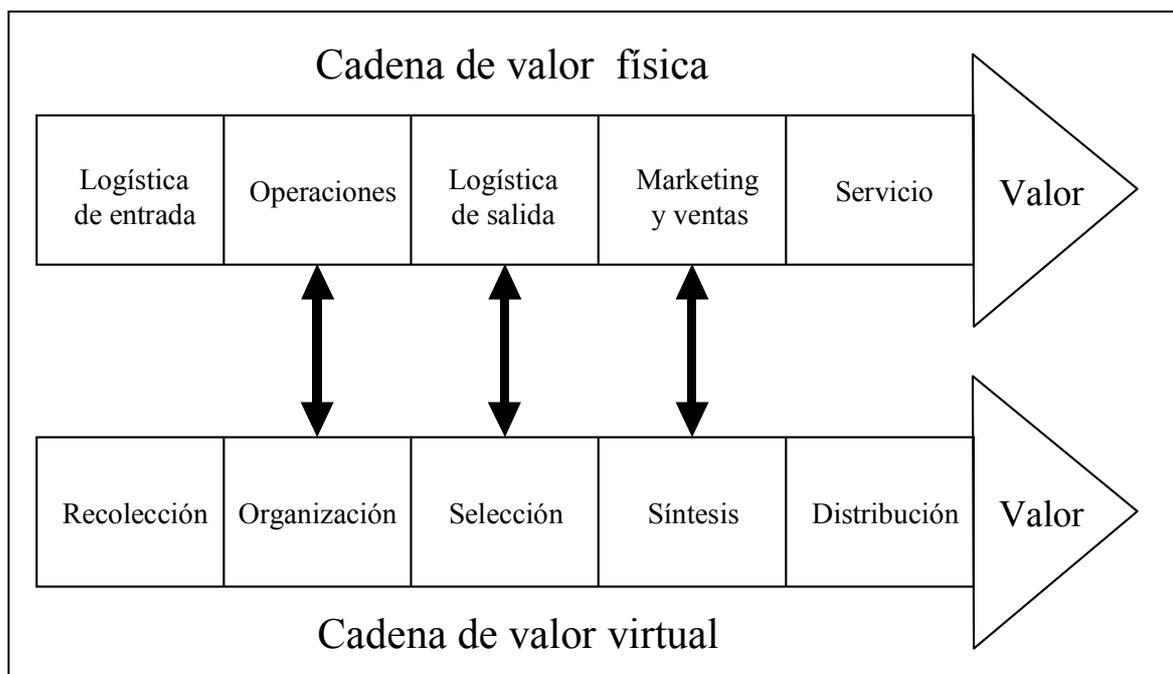
La cadena de valor del mercado electrónico y la transferencia de bienes y servicios por este mecanismo, “e-business”, son exclusivos del mundo de la información, según señala Reyes, Pablo (2000:38), y es una manera de asegurar que las estrategias se traduzcan en resultados.

La creación de valor en una cadena de valor virtual supone una sucesión de cinco operaciones, Rayport, Jeffrey y Sviokla, John (1999:190): recogida, organización, selección, síntesis y distribución de la información, tal como se muestra en la figura nº 5, de la página siguiente.

Para aprovechar al máximo la cadena de valor virtual, las empresas deben adoptar los procesos de información que añaden valor, a través de tres fases Rayport y Sviokla (1999:191):

- *Primera fase:* denominada de *visibilidad*, las empresas consiguen la capacidad de “ver” las actividades reales de forma más eficaz mediante la información, utilizando sistemas de tecnología de información a gran escala para coordinar las actividades en sus cadenas de valor reales, y en el proceso ponen los cimientos para una cadena de valor virtual.

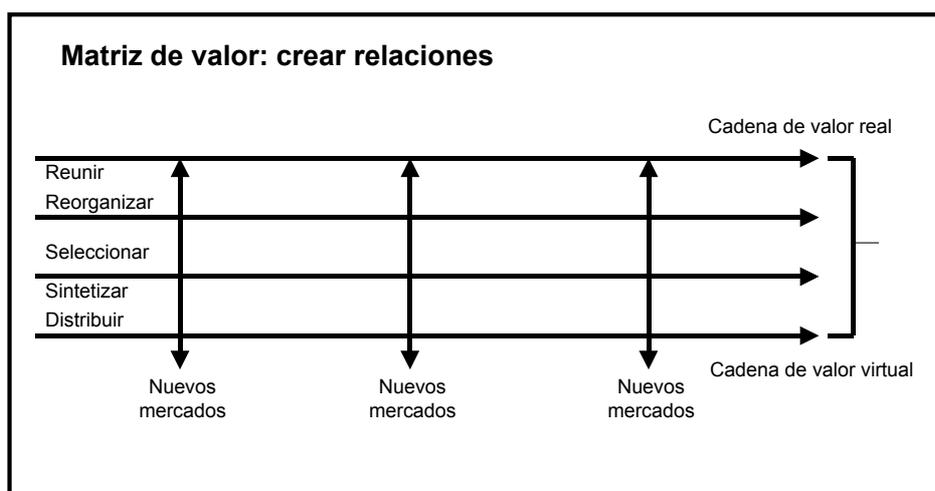
Figura nº 5. La nueva cadena de valor.



- *Segunda fase:* denominada *capacidad de replicar*, las empresas sustituyen las actividades reales por actividades virtuales; empiezan a crear una cadena de valor paralela en el mercado electrónico.

- *Tercera fase: denominada nuevas relaciones con los clientes*, los directivos recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual con el fin de proporcionar valor a los clientes de nuevas maneras. Estas nuevas relaciones que las empresas pueden desarrollar con sus clientes surgen de una matriz de oportunidades del valor.

Siguiendo a los autores Rayport y Sviokla, (1999:204) señalan a cada fase de la cadena de valor virtual, como una réplica de la cadena de valor real, “*permite muchas selecciones nuevas de flujo de información, y cada selección podría constituir un nuevo producto o servicio*”. En la práctica, estas fases que añaden valor, junto con la cadena de valor virtual, conforman una matriz de valor que permite a las empresas identificar los deseos de los clientes y satisfacerlos con más eficacia.



4.6. Gestión de redes y cadena de valor virtual.

Feeny, David (1999:13), señala, “*Las empresas que siguen estrategias globales, invierten en tecnologías de la información (redes de transmisión de datos, correo electrónico y trabajos en grupo, e intranet)*”.

Una empresa tiene que concentrarse sólo en unas cuantas *actividades nucleares*, concepto planteado por Hamel, G. y Prahalad, C. D.,¹² es decir, centrarse en descubrir qué es lo que saben hacer mejor que nadie, y en seguida su actividad fundamental tiene que ser la *búsqueda de redes*, subcontratas o socios que realicen las demás actividades para completar la cadena productiva.

La autora Applegate, Linda (2000: 1), señala que “*el potencial revolucionario de la era en red depende de una infraestructura de tecnología de la información que incluya bases de datos, sistemas de administración de la cadena de suministro, sistemas de servicio al cliente, y otras tecnologías que deben integrarse con la Internet y la Web para que la información fluya sin obstáculos*”.

En este mismo sentido el autor Cuesta, Félix, (1998:165), define la “*Supply Chain*” como “*una red de organizaciones que están involucrados por fuertes vínculos en ambos sentidos en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y/o servicios para su entrega al cliente final*”.

¹² Citado en Cuesta Fernández, Felix. (1998): “La empresa virtual”. Página 19.

4.7. Empresas en Chile y cadena de valor virtual.

Las empresas chilenas, para ser más competitivas han tenido que incorporar la nueva tecnología en sus procesos productivos y en la prestación de servicios, y la aplicación de las nuevas tecnologías, ha permitido que muchas de sus actividades se estén realizando a través de la aplicación de una cadena de valor virtual.

En el cuadro n° 3, se muestran algunas empresas con aplicación de nuevas tecnologías, que ha permitido implementar una cadena de valor virtual:

Cuadro n° 3. Empresas chilenas y cadena virtual.

<i>Empresa</i>	<i>Producto / Servicio</i>	<i>Cadena virtual en:</i>
Universidad	Educación	Programas y Diplomados virtuales.
Vitivinícola	Productoras de vino	Adquisición de insumos y venta de productos por Internet.
Lan Chile	Vuelos	Venta de pasajes, reservas, cambios y combinaciones de vuelos.
Bancos	Intermediarios financieros	Captación, colocación, e información a los clientes.
Diarios	Información	Noticias, comentarios y avisos económicos.
Agencia de viajes	Turismo	Reserva de hoteles, viajes, vuelos y tour.
ASMAR	Astilleros	Reparación, construcción y servicio al cliente.
Codelco	Corporación Nacional del Cobre	Comercialización, abastecimiento y contratos.

4.8. Gestión de costes con estructuras variable.

Como dice Hammer, Michael¹³, “en un entorno de cambio, no es necesaria una estructura organizacional excesivamente rígida. Se necesita una estructura que permita adaptación”.

En la medida en que el entorno es más dinámico y hostil, “ *es necesario tener la flexibilidad para lograr una rápida adaptación a los cambios, para asegurar la posición competitiva*”, Amat, Joan (1998b:46).

El autor Cuesta, Félix (1998:1 a 18), señala que las organizaciones deben “*balancear la globalización, con la realidad de la microsegmentación de los mercados locales, siendo necesario estructuras flexibles y adaptativas de costes variables, que sea capaz de responder eficaz y rentablemente a las necesidades de los clientes*”.

“*Las grandes compañías están reciclándose como redes de pequeñas empresas. Están desmembrándose en confederaciones de compañías pequeñas y autónomas y empiezan a subcontratar y reducir su tamaño*”, Naisbitt, John¹⁴.

4.9. Gestión de costes y grupos de interés (stakeholders).

El enfoque del management hacia los stakeholders, según Álvarez López José, (1998): “ *la empresa, para alcanzar su objetivo esencial (aumento de riqueza) debe satisfacer las expectativas de sus éstos*”. En consecuencia, es preciso conseguir su adecuada satisfacción para que estos diversos grupos de interés en la empresa participen y colaboren eficazmente con la organización. Por ello se puede afirmar que:

¹³ Citado en Gibson, Rowan. (1998): “Preparando el Futuro”. Página 22.

¹⁴ Citado en Gibson, Rowan. (1998): “Preparando el Futuro”. Página 253.

- *Los clientes*, no comprarán productos ni utilizarán los servicios generados por la empresa si ésta no satisface sus deseos, necesidades o expectativas respecto al precio, calidad, servicio y rapidez.

- *Los empleados*, no desarrollarán plenamente sus actividades y conocimientos ni harán el esfuerzo requerido para diseñar y gestionar los diferentes procesos de la organización, si ésta no satisface sus deseos y exigencias relativas a la satisfacción en el trabajo que realizan.

- *Los proveedores*, no continuarán suministrando sus conocimientos, habilidades y recursos a la empresa que no les facilite la oportunidad de obtener un beneficio razonable.

- *Los accionistas (y otros inversores)*, no seguirán financiando la empresa si ésta no satisface sus expectativas respecto a los dividendos activos (y los intereses devengados) que estén en consonancia con el riesgo de explotación y con las exigencias de los mercados financieros.

- *La Comunidad*, no cooperará ni tolerará organizaciones que no respeten el medioambiente ni cumplan sus obligaciones legales y sus expectativas sociales referentes a la calidad de vida.

5. Conclusiones

- El coste objetivo, aporta un nuevo enfoque a la planificación y gestión de costes, dado que el punto de partida es el precio, que viene impuesto por el mercado como una restricción, y no el coste que debe cumplir con un estándar establecido a nivel interno.

- El coste objetivo requiere que la empresa mantenga una relación de colaboración con los proveedores, y mucha información de los clientes, es decir, se lleve a cabo una gestión estratégica de costes basado en el sistema de cadena de valor.

-

- Conocer al cliente es clave para toda empresa, y en este sentido, los sitios “web” y la tecnología tras ellos permiten la retroalimentación, favoreciendo la adaptación permanente.

- La publicación de información que forma parte del Capital Intelectual por parte de las empresas, deja de manifiesto en forma explícita la preocupación estratégica por estos factores, los cuales son determinantes en la gestión de costes en la era de la información.

- Las empresas necesitan comenzar a pensar en el valor de sus recursos intangibles como fuente de ventaja competitiva, para ello no sólo deben cuantificarlos, sino también gestionarlos.

- La empresa debe realizar esfuerzos para disminuir costes, aumentar la calidad de sus productos y mejorar el servicio al cliente, siendo necesario implementar adecuados sistemas de performance, con la finalidad de no afectar las relaciones estratégicas con los stakeholders.

- La tecnología de la información puede alterar los costes de la empresa en cualquier punto de la cadena de producción de valor, en consecuencia, debe aprovecharse al máximo.

- Los sistemas flexibles de diseño y de fabricación asistidos por ordenador, se compatibiliza con el sistema de coste objetivo, y ayuda a responder a la necesidad del cliente.

- La participación de la empresa en redes, le permite incluir a los proveedores y clientes, interactuando con ellos, lo que posibilita la gestión estratégica de costes.

- Trabajar con una cadena de valor virtual implica relacionarse y compartir conocimientos con otras empresas, dado que ninguna empresa constituye una isla en la nueva era de la información.

- La tecnología de la información, hace posible la comunicación con el cliente y una unidad de diseño, en la cual el cliente, vía Internet puede participar en las etapas iniciales de desarrollo de un producto, aspecto esencial para el coste objetivo.

- Las empresas deben adaptar sus estructuras productivas fijas a variables, dado que en la nueva economía, las empresas participan de una red globalizada que no asegura grandes volúmenes de producción.

- La gestión del conocimiento, es una herramienta competitiva para las empresas, especialmente en el campo de la capacitación, desarrollo de habilidades, capacidad de innovación y creatividad, que incide directamente en la gestión de costes.

- La tecnología de la información, proporciona a la empresa gran oportunidades para proporcionar información al cliente, como así también, recibir los nuevos requerimientos, cualidades esenciales para la competitividad de la empresa en la nueva economía.

6. Bibliografía.

- Álvarez López, José (1998): “Integración del Balanced Scorecard y la EFQM en la teoría de los Stakeholders”, Boletín AECA nº 46.
- Amat, Joan M. (1998): “Dimensiones estratégicas del control de gestión”. Revista Plataforma, nº 2, Junio – Julio. Grupo de empresas ENAP. Chile. Página 46.
- Antón Riera, Antonio y Ripoll Feliú, Vicente.(1998): “ Herramientas necesarias para la consecución del coste objetivo”. Revista Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad, nº 25, páginas 18 a 26.
- Applegate, Lynda (2000): “Cómo justificar las inversiones en TI.”, Management en Administración de la Información, nº 9. El Diario, Ediciones Financieras, página 1.
- Cabello, E. (1999): “ La experiencia en medición del capital intelectual en el grupo BBV”. Boletín del Club Intellect, nº 1, diciembre 1998 – enero 1999, páginas 4 – 7. Citado en Rodríguez Jericó, Pilar (1999). Op. Cit. Página 67.
- Castelló, Taliani y Lizcano Álvarez, Jesús (1995): “Gestión integral de costes: la gestión por actividades y el coste objetivo”. VIII Congreso AECA, Sevilla.
- Cuesta Fernández, Félix (1998): “La empresa virtual”. Editorial McGRaw – Hill.
- Drucker, Peter (1995): “La administración en una época de grandes cambios”, Editorial Sudamericana.
- Earl, Michael (2000): “Toda empresa es una empresa de información”, Management en Administración de la información nº 1. El Diario, Ediciones Financieras, páginas 10 a 13.
- Edvinsson, Leif y Malone, Michael. (1999): “El capital intelectual”, Ediciones Gestión 2000, S. A.
- El Diario, (2000), Ediciones Financieras, Santiago, julio 01, agosto 01, 02 y 16.
- Feeny, David (1999): “Lecciones de estrategia de una empresa virtual”. Management en Negocios Globales, nº 3. El Diario, Ediciones Financieras, página 13.
- Gasca, María, Llena, Fernando y Zardoya, Ana Isabel.(1998): “El target costing”. Madrid. Revista partida Doble, nº 78, página 40.
- Gibson, Rowan. (1997): “Preparando el futuro”. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1995): “Compitiendo por el futuro”. Citado en Cuesta Fernández, Félix. “ La empresa virtual”, página 19.
- Hammer, Michael. (1997): “Más allá del fin de la gestión empresarial”. Citado en libro “Preparando el futuro”, coordinado por Gibson, Rowan. Página 120.
- Hope, Jeremy y Hope Tony. (1998): “Competir en la tercera ola”. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Itami, H. (1987): “Mobilizing invisibles assets”. Cambrigde, Mass.: Harvard University Press. Citado en Kaplan, Robert y Norton, David. “Cuadro de Mando integral”. Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, Robert y Cooper, Robin. (1999): “Coste y efecto”, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997): “Cuadro de mando integral”. Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Kotter, John P. (1996): "Leading Change". Boston: Harvard Business School Press. Citado en Hope, J. y Hope Tony. "Competir en la tercera ola". Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Majluf, Nicolás (2000): "Toda empresa es una empresa de información", "Management en Administración de la Información". N°1, El DIARIO, Ediciones Financieras, páginas 14 a 15.
- Malonda Martí, José y Steger Thomas (1998): "Una visión del target costing desde la perspectiva del proveedor", página 28.
- Mallo, Carlos, Kaplan, Robert, Meljem, Sylvia y Jiménez, Carlos. (2000): "Contabilidad de costes y estratégica de gestión", Madrid, Prentice Hall.
- Naisbitt, John. (1997): "De naciones estado a redes". Del libro Preparando el futuro, coordinado por Gibson, Rowan. Página 248.
- Ott Ernani. (1997): "La información contable y el proceso de toma de decisiones". Tesis Doctoral. Universidad de Deusto, San Sebastián, página 214.
- Porter, Michael (1996): "Ventaja competitiva", Décima segunda reimpresión, CECSA.
- Porter, Michael E. (1999): "Ser competitivo". Ediciones Deusto S.A.
- Porter, Michael E. y Millar, Victor E. (1999): "Cómo obtener ventaja competitiva por medio de la información". Harvard Business Review, julio-agosto. Citado en Porter, Michael E. "Ser competitivo". Ediciones Deusto, S.A.
- Quelin, Bertrand (1999): "Aprender más, aprendiendo juntos". Management en Negocios Globales, n° 3. Ediciones Financieras EL DIARIO, página 18.
- Rayport, J.C. y Sviokla, J.J. (1999): "Aprovechar la cadena de valor virtual", del Libro Estrategias de Crecimiento, Editorial Deusto, S.A., páginas 187 a 214.
- Reyes, Pablo (2000): "Agregar valor a las empresas", El Diario, Ediciones Financieras, lunes 29 de mayo, página 38.
- Ripoll, Feliú, Vicente y Malona, Martí, José. (1998): "Gestión de costes orientada al mercado: el coste objetivo". Madrid, 1998, n° 25, página 12.
- Rodríguez Jericó, Pilar. (1999): "El capital intelectual y el modelo intelect". Boletín AECA n° 48.

Anexo n° 1
Empresas que fueron evaluadas sus memorias año 1999.

Nº empresa	Razón Social
E1	ENDESA S.A. (Grupo ENDESA España)
E2	Empresas IANSA S.A. (Grupo Ebro, España)
E3	Telefónica S.A. (Grupo Telefónica, España)
E4	EMOS S.A. (Grupo Sociedad General de Aguas de Barcelona, España)
E5	BBV-BHIF S.A. (Grupo BBVA, España)
E6	Banco Santiago S.A. (Grupo BSCH, España)
E7	Provida S.A. (A.F.P. Grupo BBVA, España)
E8	ESSAM S.A. (Empresa Pública de Aguas)
E9	Terranova S.A. (Forestal)
E10	Compañía General de Electricidad S.A.
E11	Farmacias Ahumada S.A.
E12	Banco Chile S.A.
E13	Banco Crédito e Inversiones S.A.
E14	Compañía de Fósforo S.A.