

ENFOQUES

 **INCLUYE**
VERSIÓN **DIGITAL**

**CONTABILIDAD | AUDITORÍA | FINANZAS CORPORATIVAS
MANAGEMENT | CORPORATE GOVERNANCE**

Directora
ANA MARÍA CAMPO

JULIO 2020 | Nº 7

ISSN 1514-8602

THOMSON REUTERS
CHECKPOINT

Thomson Reuters

ENFOQUES

Dirección General:
Ana María Campo

Coordinación:
Andrea R. Quintana

Presidente del Comité Editorial:
Ricardo J. M. Pahlen Acuña

Comité editorial:
César H. Albornoz
Mario Biondi (h.)
Hugo E. Bottino
Marcelo Canetti
Rubén Helouani
Hugo A. Luppi
Diego M. Niebuhr
Jorge Peralta
Alejandro Smolje

CONTABILIDAD | AUDITORÍA | FINANZAS CORPORATIVAS
MANAGEMENT | CORPORATE GOVERNANCE

ISSN: 1514-8602
RNPI: En trámite

Todos los derechos reservados
© **La Ley S.A. Editora e Impresora**

Dirección, administración y redacción
Tucumán 1471 (C1050AAC)
laley.redaccionfiscal@tr.com

Ventas
CASA CENTRAL
Tucumán 1471 (C1050AAC)
Tel.: (011) 4378-4700 / 0810-266-4444

LOCAL I FACULTAD DE DERECHO - UBA
Figueroa Alcorta 2263 (C1425CKB)
Tel. / Fax: (011) 4806-5106

Atención al cliente: 0810-266-4444
Buenos Aires - Argentina

*Hecho el depósito que establece la ley 11.723.
Impreso en la Argentina. Printed in Argentina.*

Nota de la Dirección: Las opiniones vertidas en los comentarios firmados son privativas de quienes las emiten.

Si deseás hacernos llegar trabajos de doctrina, estos deben ser originales e inéditos y ser remitidos vía e-mail a **checkpoint.editorial@tr.com**, junto a un CV.

Seguinos en  <https://www.facebook.com/SistemasBejerman>  <https://twitter.com/SBejerman>
www.thomsonreuters.com.ar

Se terminó de imprimir en la 1ra. quincena de julio de 2020, en los talleres gráficos de La Ley S.A.E. e I., Bernardino Rivadavia 130, Avellaneda - Provincia de Buenos Aires, República Argentina

ÍNDICE

ENFOQUES DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El capital social y ambiental desde lo contable y la responsabilidad social ante el COVID-19 <i>Norma B. Geba - Marcela C. Bifaretti - Patricia B. Rovelli</i>	3
Cooperativas. Estados contables (parte II) <i>Cecilia Piacquadio</i>	16
Estados contables proyectados <i>Pablo N. López - Siomara L. Vitto</i>	31

ENFOQUES DE MANAGEMENT

La solidaridad informada por la empresa <i>Hugo R. Arreghini</i>	59
---	----

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Lean Six Sigma y la gestión de costos <i>Paola Palomba</i>	75
Cómo mejorar la asignación y gestión de los costos de tecnología <i>Freddy Araque Avila - Gonzalo H. Hasda - Mario A. Ambrosone</i>	90

ENFOQUES DE TECNOLOGÍA

Nuevas tecnologías y contadores al borde de un ataque de nervios <i>Guillermo Besana</i>	113
---	-----

Thomson Reuters

ENFOQUES DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Thomson Reuters

Thomson Reuters

El capital social y ambiental desde lo contable y la responsabilidad social ante el COVID-19

Norma B. Geba
Marcela C. Bifaretti
Patricia B. Rovelli

En el presente trabajo se analiza cómo el utilizar registros contables cronológicos de lo socioambiental, de manera similar a lo económico-financiero, permitiría a las generaciones presentes contar con datos para gestionar y contribuir para que las generaciones futuras puedan tener cierta historicidad que los ayude a conocer diversos efectos producidos, consecuencias y soluciones y, quizá, a evitar o prevenir circunstancias similares como las originadas por la presente pandemia.

I. Introducción

Si bien lamentablemente el año 2020 nos encuentra atravesando una pandemia, debemos reconocer que no es la primera vez que la población humana es devastada o muy perjudicada por situaciones similares.

Según Ledermann (2003): “La peste bubónica —la peste negra, la peste por antonomasia— causó sucesivas pandemias, dejando los primeros registros más o menos confiables, capaces de ilustrar cómo se fueron dando los sucesivos pasos en el entendimiento y control de la situación”. Menciona que “en el libro de Samuel hay descripciones que pudieran corresponder a esta patología, y existen antiguas referencias de Tucídides, Hipócrates y de Cipriano (siglo III d.C.), la primera gran pandemia se registró en el mundo antiguo en tiempos del emperador Justiniano, en el siglo VI d.C.; duró sesenta años y terminó mezclada con viruela”. Menciona a “la celeberrima muerte negra, que asoló toda Europa entre 1347 y 1382...” (p. 13).

Las pestes traen consecuencias sociales. “Según el notable historiador médico Laín Entralgo, la peste negra tuvo tres consecuencias importantes, además de las políticas (terminó con la Guerra de Cien Años): Una gran recesión en Europa, no solo demográfica, sino económica”; “Una exaltación de ciertas prácticas religiosas viciosas, como las procesiones de flagelantes, con un claro contenido social: la muerte nivela a ricos y a pobres. Los flagelantes hicieron correr la voz de que eran los judíos los causantes de la peste, con el consiguiente asesinato de miles de ellos. El Papa, que era inteligente y veía como en Avignon la peste estaba lejos de respetar a los judíos, emitió una tardía e inútil bula declarando su inocencia”, y “Como contrapartida, otros vivieron una exaltación de los placeres mundanos, ante la fugacidad de la vida (*carpe diem*)” (Ledermann (2003, p. 14).

Como consecuencia del COVID-19 pareciera ser que en 2020 parte de la historia se repite. De Naciones Unidas (2020) en “Objetivo del mes | Abril de 2020: buena salud y bienestar” puede interpretarse sobre impactos sociales negativos a nivel global como

producto de la pandemia generada por el COVID-19: “Nos enfrentamos a una crisis de salud global como ninguna en los 75 años de historia de las Naciones Unidas: una que el Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres dijo que está ‘atacando a las sociedades en su núcleo, reclamando vidas y el sustento de las personas”.

“Las proyecciones muestran que podría haber hasta 25 millones de recortes de empleos en todo el mundo (OIT) y pérdidas de hasta \$3,4 billones en ingresos laborales (OIT). Podría haber una disminución del 30 al 40 por ciento en los flujos mundiales de inversión extranjera directa (UNTACD). Se estima que 1500 millones de estudiantes están fuera de la escuela (UNESCO) y los niños han perdido el acceso a los programas de comidas escolares” (Naciones Unidas, 2020).

Al lanzar un nuevo plan para contrarrestar los impactos socioeconómicos potencialmente devastadores de la pandemia de COVID-19, el 31 de marzo el secretario general pidió una respuesta urgente y coordinada que se centre en la emergencia de salud y aborde las devastadoras dimensiones sociales y económicas de la crisis con el objetivo de construir economías y sociedades más igualitarias, inclusivas y sostenibles (Naciones Unidas, 2020).

Ante tales circunstancias, entre otras, de considerar que la solidaridad y la responsabilidad social compartida es, por el momento, nuestra “vacuna” para hacer frente al virus y que en varios espacios geopolíticos no se ha contado, en sus inicios, con recursos suficientes para atender a la población que ha perdido su estado de salud, es razonable confirmar que la responsabilidad social es una responsabilidad que nos involucra a todos y, como tal, necesita de prácticas concretas más equitativas.

La responsabilidad social en la actualidad debe tender al cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS). En el año 2015 son aprobados por Naciones Unidas los 17 objetivos para el Desarrollo Sostenible, y sus metas, a los cuales se los entiende como “una oportunidad para que

los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás”. En la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, se “incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades” (Naciones Unidas, s.f.).

Así como desde la ciencia se ha recurrido de manera casi inmediata a la búsqueda de nuevas soluciones para cuidar y preservar la salud de la población por la pandemia, desde diversas disciplinas científicas se han realizado aportes para contribuir al logro de un desarrollo sostenible.

Desde la disciplina contable a partir de cuestionarse si la información contable con enfoque económico-financiero es suficiente para la sostenibilidad, como resultado de investigaciones teóricas y empíricas ha surgido la necesidad de adaptar, sin perder la especificidad contable, tradicionales conocimientos contables a una “nueva realidad”, entendiendo que no alcanzarían para la sostenibilidad utilizar conceptos del modelo de desarrollo anterior centrado en lo económico-financiero.

Como resultado de ello se han trabajado dos denominadas especialidades contables complementarias (la económico-financiera y la social y ambiental), deducibles de un contenido general contable y diferenciables por sus particulares enfoques de estudios de parte de la realidad socioambiental de los entes y de su contexto.

Se han considerado los ODS y ha sido posible interpretar que la especialidad contable social y ambiental, con enfoque socioambiental, está impregnada de sostenibilidad. Entre ambas especialidades contables, la económico-financiera y la social y ambiental, podrían obtenerse y emitirse informes contables que abarquen las dimensiones de la sostenibilidad y sus relaciones, contribuyendo a gestionarlas.

Ante los nuevos cambios a la realidad socioambiental producto de la pandemia cabe cuestionarse si: ¿Las especialidades contables permitirían dar conocimientos a las generaciones presentes y futuras sobre ciertos efectos producidos por el COVID-19 y sobre cómo se han gestionado? Se interpreta que el enfoque económico-financiero y el socioambiental de la disciplina contable pueden contribuir a brindar conocimientos metódicos, sistemáticos, cuantificados y evaluables útiles para las generaciones presentes y futuras sobre ciertos efectos producidos por el COVID-19 y sobre cómo se han gestionado.

II. El ODS 3 sobre Salud y Bienestar

Los 17 ODS son: 1. *Fin de la Pobreza*; 2. *Hambre Cero*; 3. *Salud y Bienestar*; 4. *Educación de Calidad*; 5. *Igualdad de Género*; 6. *Agua Limpia y Saneamiento*; 7. *Energía Asequible y No Contaminante*; 8. *Trabajo Decente y Crecimiento Económico*; 9. *Industria, Innovación e Infraestructura*; 10. *Reducción de las Desigualdades*; 11. *Ciudades y Comunidades Sostenibles*; 12. *Producción y Consumo Responsables*; 13. *Acción por el Clima*; 14. *Vida Submarina*; 15. *Vida de Ecosistemas Terrestres*; 16. *Paz, Justicia e Instituciones Sólidas*; y 17. *Alianzas para Lograr los Objetivos*, los cuales contienen 169 metas (Naciones Unidas, s.f a).

En el ODS 3: *Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades*, desde Naciones Unidas se considera que, “[p]ara lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar universal. Se reconoce que “en muchas regiones se enfrentan a graves riesgos para la salud, como altas tasas de mortalidad materna y neonatal, la propagación de enfermedades infecciosas y no transmisibles y una mala salud reproductiva”. También se mencionan distintas necesidades como mejorar el saneamiento, la higiene, el acceso a servicios médicos, entre otras, y de una financiación más eficiente para lograr una vida sana y promover el bienestar:

En las últimas décadas, se han obtenido grandes avances en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna, pero para lograr la meta de este Objetivo, que establece que en 2030 haya menos de 70 fallecimientos, se deberá mejorar la asistencia cualificada en los partos. Asimismo, para alcanzar el objetivo de reducir las muertes prematuras por enfermedades no transmisibles en un tercio para 2030 se requerirá aplicar tecnologías más eficaces de combustibles limpios para cocinar y educación sobre los riesgos del tabaco.

Se necesitan muchas más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades y para hacer frente a numerosas y variadas cuestiones persistentes y emergentes relativas a la salud. Si nos centramos en proporcionar una financiación más eficiente de los sistemas de salud, mejorar el saneamiento y la higiene, aumentar el acceso a los servicios médicos y proveer más consejos sobre cómo reducir la contaminación ambiental, lograremos progresos significativos en ayudar a salvar las vidas de millones de personas (Naciones Unidas, s.f. b).

En la resolución *aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015 Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, se incluyen las metas.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas son de carácter integrado e indivisible, de alcance mundial y de aplicación universal, tienen en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada país y respetan sus políticas y prioridades nacionales. Si bien las metas expresan las aspiraciones a nivel mundial, cada gobierno fijará sus propias metas nacionales, guiándose por la ambiciosa aspiración general, pero tomando en consideración las circunstancias del país. Cada gobierno decidirá también la forma de incorporar esas aspiraciones y metas mundiales en los procesos de planificación, las políticas y las estrategias nacionales. Es

importante reconocer el vínculo que existe entre el desarrollo sostenible y otros procesos pertinentes que se están llevando a cabo en las esferas económica, social y ambiental (p. 15).

Las metas para el ODS 3 son:

“Objetivo 3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades

“3.1. De aquí a 2030, reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos

“3.2. De aquí a 2030, poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años, logrando que todos los países intenten reducir la mortalidad neonatal al menos a 12 por cada 1000 nacidos vivos y la mortalidad de los niños menores de 5 años al menos a 25 por cada 1000 nacidos vivos.

“3.3. De aquí a 2030, poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales desatendidas y combatir la hepatitis, las enfermedades transmitidas por el agua y otras enfermedades transmisibles.

“3.4. De aquí a 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante su prevención y tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.

“3.5. Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas, incluido el uso indebido de estupefacientes y el consumo nocivo de alcohol.

“3.6. De aquí a 2020, reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico en el mundo.

“3.7. De aquí a 2030, garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva, incluidos los de planificación familiar, información y educación, y la integración de la salud reproductiva en las estrategias y los programas nacionales.

“3.8. Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas inocuos, eficaces, asequibles y de calidad para todos.

“3.9. De aquí a 2030, reducir considerablemente el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos peligrosos y por la polución y contaminación del aire, el agua y el suelo.

“3.a. Fortalecer la aplicación del Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco en todos los países, según proceda.

“3.b. Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos contra las enfermedades transmisibles y no transmisibles que afectan primordialmente a los países en desarrollo y facilitar el acceso a medicamentos y vacunas esenciales asequibles de conformidad con la Declaración relativa al Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio y la Salud Pública, en la que se afirma el derecho de los países en desarrollo a utilizar al máximo las disposiciones del Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual Relacionados con el Comercio respecto a la flexibilidad para proteger la salud pública y, en particular, proporcionar acceso a los medicamentos para todos.

“3.c. Aumentar considerablemente la financiación de la salud y la contratación, el perfeccionamiento, la capacitación y la retención del personal sanitario en los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

“3.d. Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial” (ps. 18, 19).

Se hace “un llamamiento a la acción para cambiar nuestro mundo”, dentro del cual se

expresa, entre otros, que “[e]l futuro de la humanidad y de nuestro planeta está en nuestras manos, y también en las de la generación más joven, que pasará la antorcha a las generaciones futuras”. Manifiestan: “Hemos trazado el camino hacia el desarrollo sostenible, y nos corresponde a todos garantizar que el viaje llegue a buen puerto y que sus logros sean irreversibles” (ONU, 2015, p. 14).

Se reconoce “la importancia que para el desarrollo sostenible tienen las dimensiones regionales y subregionales, la integración económica regional y la interconectividad. Los marcos regionales y subregionales pueden hacer que sea más fácil traducir efectivamente las políticas de desarrollo sostenible en medidas concretas a nivel nacional” (p. 7).

III. El COVID-19 como un caso “de gestión de crisis único”

En abril de 2020 *Business & Human Rights* (BHR) y Semilla Consultores emiten el documento COVID-19: LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS ¿Cómo aprovechar el marco de la debida diligencia para gestionar la crisis? En dicho documento se interpreta:

“El COVID-19 plantea a las empresas un caso de gestión de crisis único, donde el objetivo principal no es solamente la continuidad del negocio, sino también la protección de los derechos de las personas.

“Este escenario constituye una oportunidad para desarrollar capacidades diferenciales en términos de aprendizaje, anticipación y resiliencia organizacional, para las empresas que destinen este momento a mejorar y humanizar su gestión” [Business & Human Rights (BHR) y Semilla Consultores, 2020, p. 1].

Menciona que la “Organización Mundial de la Salud y la Cámara de Comercio Internacional han hecho una llamada a la ac-

ción sin precedentes al sector privado para afrontar la amenaza de la pandemia por el COVID-19, destacando el rol que todas las empresas deben desempeñar para minimizar la probabilidad de transmisión y el impacto en la sociedad”. Se reconoce que el “sector privado tiene el doble rol clave de asegurar la continuidad de los negocios (y de los empleos) y proteger los derechos humanos de trabajadores, personas asociadas a su cadena de valor, clientes y de la sociedad en su conjunto, desde el derecho a la salud hasta los derechos económicos y sociales” (p. 3).

Se propone una guía que “pretende servir de orientación para quienes dirigen las empresas y necesitan identificar impactos, así como construir, incorporar y comunicar de manera clara, y en tiempo real, las decisiones que van tomando en el contexto del COVID-19”. Se reconoce a la guía como “una contribución práctica para iluminar los conceptos clave y la lógica de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos en el marco de la crisis del COVID-19”, no exhaustiva sobre el tema, y tampoco sustituyente de las medidas impuestas por cada gobierno (p. 3).

Se plantea a las empresas “utilizar el marco de debida diligencia en derechos humanos como una guía para gestionar la crisis en el contexto de su propio negocio”. Cuando las empresas “cuenten con un procedimiento de debida diligencia en derechos humanos ya implantado, la capacidad de reacción será más eficaz y rápida”. Se propone “el marco de debida diligencia de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos como una estructura metodológica orientada no solo a la identificación de los impactos, y su gestión, sino también a construir capacidades diferenciales en términos de aprendizaje, anticipación y resiliencia organizacional” (p. 3). Considera como “Claves para aplicar el marco de la debida diligencia a la gestión de la crisis del COVID-19” a:

A. Generar un marco de reflexión basado en las fases de la debida diligencia

Tabla N° 1: Fases de la debida diligencia en derechos humanos

1) Compromiso con los derechos humanos	Principio rector 16
2) Evaluación de impacto en derechos humanos	Principio rector 18
3) Integración de resultados y aprendizajes rápidos	Principio rector 19
4) Mecanismos de queja y reparación (priorizando cuestiones de salud)	Principio rector 22
5) Seguimiento y evaluación	Principio rector 20
6) Comunicación	Principio rector 21

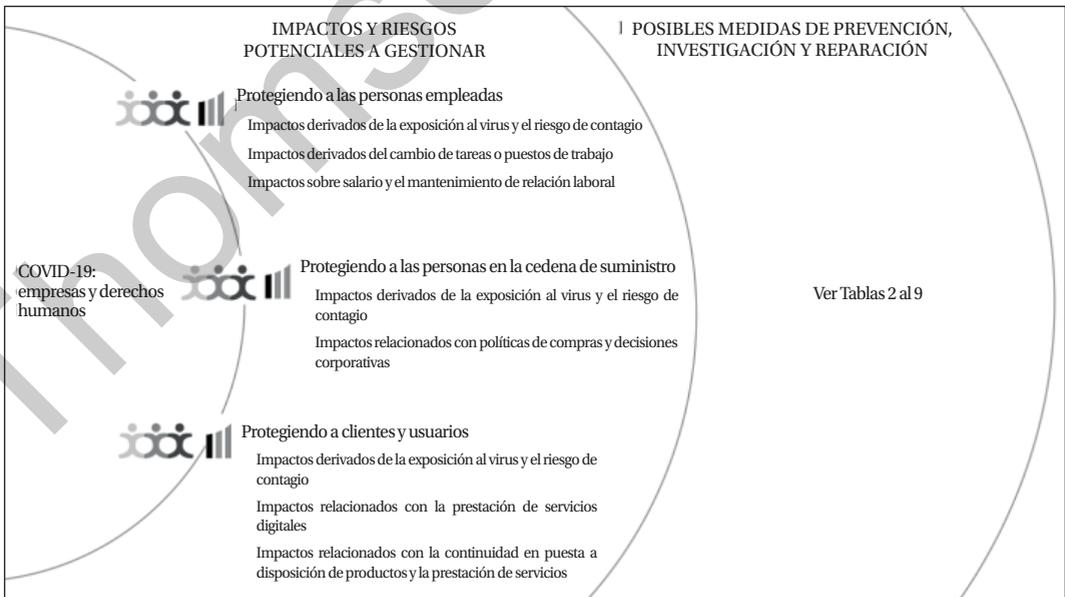
Fuente: elaborado en base a Business & Human Rights (BHR) y Semilla Consultores (2020).

Se entiende como relevante que en el inicio del proceso de debida diligencia la empresa se formule preguntas, brindando las que consideran como de “mínimo”. Para Comunicación consideran: “¿Cómo está comunicando la empresa, tanto internamente como externamente, las medidas que está tomando para prevenir, mitigar y reparar los impactos en los derechos humanos en cada fase de la pandemia?” y “¿Lo hace de manera que sea accesible para sus destinatarios?” (p. 5).

B. Planear la debida diligencia por grupos de interés

A efectos ilustrativos, la guía ejemplifica un proceso de debida diligencia para personas empleadas, personas en la cadena de suministro, para clientes y usuarios, brindando el siguiente diagrama:

Diagrama 1. Ilustración de la lógica de debida diligencia por grupos de interés, impactos y medidas



Fuente: Business & Human Rights (BHR) y Semilla Consultores.

C. Adaptar su marco de reflexión a su propio contexto

Recuerda que esta guía se debe entender en el marco normativo de cada país y “necesita adaptarse y completarse dependiendo del sector, particularidades de cada grupo de interés, contextos de operación y evolución de la pandemia, entre otros factores” (p. 6). En *Protegiendo a las personas empleadas, Debida diligencia priorizando la salud y la seguridad y la relación laboral*, establece que lo “primero, y prioritario, es asegurar la salud y seguridad de la plantilla en todas sus operaciones. Esto se puede conseguir proveyendo a los empleados de los utensilios de protección personal necesarios para evitar su contagio a la vez que se adaptan las instalaciones, y/o instaurar el teletrabajo, lo que puede requerir adaptar o mejorar los procesos digitales de la empresa (sin que en ningún caso esto pueda suponer costes para los trabajadores)” (p. 7).

Se recomienda permanecer alerta a si las “medidas están alineadas con las recomendaciones de los comités científicos nacionales e internacionales, las pautas y declaraciones de la Organización Mundial de la Salud, y si las mismas pueden provocar algún impacto”, si bien la “mayoría de las empresas están siguiendo las directrices para la prevención y mitigación establecidas por los gobiernos” (p. 7).

“El segundo elemento de igual importancia para la continuidad del negocio y el derecho al trabajo son los impactos sobre la relación laboral. Es fundamental considerar los diferentes tipos de relaciones laborales (informales/formales, o dentro de las formales, temporales, tiempo parcial, etc.) para evaluar el riesgo que el COVID-19 puede suponer para los individuos en estas categorías” (p. 7).

Se invita a reflexionar “sobre algunas tipologías de impacto y posibles medidas de prevención, mitigación y reparación”, para lo cual se brindan tablas con contenidos sobre *Impactos y riesgos potenciales a gestionar y Posibles medidas de prevención, mitigación y reparación* referidos a: “Empleados: im-

pactos derivados de la exposición al virus y riesgo de contagio”, “Empleados: impactos derivados del cambio en las tareas o puestos de trabajo” y “Empleados: impactos sobre el salario y el mantenimiento de la relación laboral” (ps. 8-10). También se entiende necesario recordar, como “principios generales aplicables a la relación” empresa-trabajador:

“- Comunicar el resultado del análisis de impactos y las medidas de manera apropiada (a través de los canales posibles para cada público) y en formatos fácilmente comprensibles y adaptados a personas con necesidades específicas (p. ej., personas con discapacidad, extranjeros, etc.) a fin de asegurar que todos los trabajadores reciben y entienden la información facilitada.

“- Adaptar las medidas necesarias para tener en cuenta los cambios o nuevas circunstancias que puedan ir surgiendo.

“- Establecer mecanismos de participación para que los trabajadores puedan proponer medidas o evaluar las iniciales propuestas por la empresa.

“- Designar y formar a responsables de gestionar las medidas relativas al impacto del COVID-19 de forma transparente, inclusiva, y construir confianza con el resto de personas empleadas.

“- Dialogar constantemente con aquellas partes que puedan arrojar luz sobre los riesgos y la efectividad de las medidas, en especial sindicatos, otros representantes de los trabajadores, comunidades, etc.” (p. 10).

En *Protegiendo a las personas en la cadena de suministro, Debida diligencia para proteger la salud de los trabajadores y su relación laboral en las cadenas de suministro*, se reconoce que “[a]l igual que con los trabajadores propios, el aspecto prioritario a gestionar es la salud de las personas empleadas en la cadena de suministro por lo que se deberá prestar especial atención al establecimiento de las correspondientes medidas de prevención, mitigación y reparación tanto en lo que respecta a la seguridad personal como de las

instalaciones por parte de los proveedores, empezando la interlocución con los proveedores críticos” (p. 12). En cierta medida se alerta respecto a que:

“Como clientes podemos provocar en nuestros proveedores una interrupción de órdenes, impagos, además de otros impactos como consecuencia del COVID-19.

“Ello puede provocar despidos, con escasa o ninguna protección social, o impagos a trabajadores, exacerbando la ya existente vulnerabilidad de las personas empleadas en algunas cadenas de suministro globales...

“La empresa debe tratar de identificar qué proveedores en su cadena de suministro pueden ser más vulnerables ante la falta previsible de medidas de seguridad, las características de los productos o servicios que proveen, las condiciones locales de operación, así como la regulación y los sistemas de protección social aplicables.

“Con base en esto, enfocar las medidas tendientes favorecer y facilitar la protección de su salud además del mantenimiento de su relación laboral” (p. 12).

Se invita a reflexionar “sobre algunas tipologías de impacto y posibles medidas de prevención, mitigación y reparación en la cadena de suministro” brindando tablas con contenidos sobre: *Impactos y riesgos potenciales a gestionar* y *Posibles medidas de prevención, mitigación y reparación* referidos a la *Cadena de suministro: impactos derivados de la exposición al virus y riesgo de contagio* y *Cadena de suministro: impactos relacionados con políticas de compra o decisiones corporativas* (ps. 13-14). Se consideran como principios generales aplicables a la relación con proveedores:

“- Designar a un responsable de la gestión del COVID-19 en la cadena de suministro;

“- Establecer mecanismos de comunicación activos y tendientes a privilegiar la flexibilidad, la negociación proactiva (no reactiva) y la construcción de acuerdos.

“- Participar en iniciativas gremiales, intersectoriales para desarrollar soluciones conjuntas.

“- Evaluar los impactos que hayan podido causar las decisiones adoptadas como consecuencia del COVID-19 respecto de la cadena de suministro y adoptar una actitud flexible ante la evolución de los acontecimientos” (p. 15).

En *Protegiendo a clientes y usuarios, Debi- da diligencia para responder a los retos asociados a productos y servicios y su acceso*, se tiene en cuenta que “la empresa debe considerar que quizás, sea necesario adaptar sus productos y/o servicios, así como sus instalaciones (físicas o virtuales) a los riesgos que el COVID-19 plantea a clientes y usuarios. Asimismo, puede ser necesario tomar medidas específicas para evitar impactos en los derechos de los colectivos de clientes y usuarios especialmente vulnerables tales como personas mayores o grupos de riesgo” (p. 16).

“En términos generales, el COVID-19 ha generado una dependencia aún más grande de los sistemas digitales en todos los sectores por lo que la empresa deberá prestar especial atención a los riesgos que puede provocar la brecha digital en determinados colectivos como personas mayores, personas con discapacidad, etc. de manera a asegurar el acceso a sus servicios y productos...

“Si la capacidad de producción se ha reducido, la empresa deberá determinar qué productos priorizar en su producción/distribución de manera que se protejan los derechos de sus clientes/ usuarios en este contexto de crisis.

“Cabe anotar que las empresas pueden enfrentar demandas (por responsabilidad contractual o extracontractual) con base en las acciones u omisiones que hayan causado daños a consumidores e incluso demandas de grupo cuando varios usuarios se vean afectados (*class actions*)” (p. 16).

También se invita a reflexionar “sobre algunas tipologías de impacto y posibles me-

didadas de prevención, mitigación y reparación para este grupo de interés”. Se brindan tablas sobre *Impactos y riesgos potenciales a gestionar* y *Posibles medidas de prevención, mitigación y reparación* referidas a *Cientes y usuarios: impactos derivados de la exposición al virus y el riesgo de contagio*, *Cientes y usuarios: impactos relacionados con la prestación de servicios digitales* y *Cientes y usuarios: impactos relacionados con la continuidad en la puesta a disposición de productos y la prestación de servicios* (ps. 17, 18). Se entienden como *principios generales*:

“- Designar un responsable para mantener actualizada la empresa en relación con las necesidades de adaptación de productos y servicios, conforme a las definiciones nacionales y locales de operación.

“- Evaluar los impactos sobre la protección de datos que haya podido causar o exacerbar la adopción de nuevas tecnologías.

“- Trabajar en el formato de desarrollo de alianzas multisectoriales para dar respuesta a los retos inmediatos en los que su empresa pueda contribuir.

“- Buscar formas de apoyar a sus clientes con soluciones proactivas, flexibles y adaptadas a sus necesidades, especialmente los grupos vulnerables.

“- Evaluar las necesidades cambiantes de clientes y usuarios para identificar oportunidades de mejora o innovación” (ps. 18, 19).

Se brindan *Reflexiones sobre las capacidades diferenciales que aporta la aplicación del marco de debida diligencia al COVID-19* para *Aprendizaje organizacional, anticipación y resiliencia empresarial*, y se considera que “[c]onducir este proceso en forma de debida diligencia, documentarlo e ir registrando las lecciones aprendidas, ayudará a mitigar riesgos operacionales futuros tanto propios como ajenos” (se agrega tipografía en bastardilla). Hacerlo así permitirá:

“- Aprender de las vulnerabilidades que se hayan revelado para actualizar políticas

y realizar las reformas necesarias en materia de debida diligencia.

“- Revisar sus procedimientos de identificación de impactos e incorporar a su mapa de riesgos indicadores de riesgo a gestionar para próximas crisis.

“- Evaluar las capacidades para reaccionar a nuevas crisis en lo relativo al diseño e implementación de medidas de prevención, mitigación y reparación.

“- A la hora de reactivar o iniciar relaciones con proveedores, analizar el impacto que la crisis haya podido causar en cada país y ajustar consecuentemente sus políticas de compra y cláusulas contractuales.

“- Activar un plan de *remedio* cuando la empresa haya provocado o contribuido a provocar impactos negativos” (p. 20).

Se reconoce que “[t]odo ejercicio de debida diligencia debe permitir fortalecer los lazos con empleados, aliados de negocio en toda la cadena de suministro, así como con clientes. Este ejercicio, asociado a los impactos negativos del COVID-19 aportará un reconocimiento a la responsabilidad de la empresa con relación a una crisis de gran alcance con fuertes consecuencias en los derechos humanos de las personas”. Las empresas con una acción clara “en este sentido no solo contribuye a contener la pandemia, sino también a asegurar que la empresa puede proteger en la práctica y demostrar que protege los derechos humanos de todas las personas implicadas en su cadena de valor en un período de extrema vulnerabilidad” (p. 20).

“La responsabilidad social de las empresas tiene una gran oportunidad para marcar la diferencia. Al actuar de manera responsable, las empresas pueden ayudar a la sociedad a responder a las consecuencias económicas de la crisis, evitar más daños y contribuir a una recuperación económica más rápida” (p. 21).

Permite entender *Caminos hacia la innovación financiera* al expresar que es “posi-

ble que el proceso de debida diligencia con foco en el COVID-19 también revele nuevas necesidades de inversión, así como nuevos modelos de negocio. En este sentido, las empresas pueden, a través de su capacidad financiera, promover nuevos vehículos financieros con un foco en la prevención y mitigación del COVID-19 u otro tipo de amenazas globales". Las empresas "tienen una oportunidad única de fortalecer la relación con los inversores y alentar flujos financieros responsables que sean capaces de prevenir, mitigar y remediar los impactos negativos de los desafíos a escala mundial, como COVID-19, los efectos del cambio climático, etc." (p. 21).

IV. El capital social y ambiental desde lo contable

Considerar el o los capitales desde lo contable permite tener en cuenta que forman parte del patrimonio neto de las organizaciones económicas, así como que la cuantía de los activos del ente debe ser igual a la cuantía de su pasivo más la de su patrimonio neto.

Interpretar contablemente el capital social y ambiental con enfoque socioambiental contribuye, de manera similar al tradicional enfoque contable económico-financiero, a conocer el origen, la naturaleza, la ubicación, la propiedad y el control de los recursos sociales y ambientales, así como las obligaciones, y a evitar algunos riesgos del denominado "lavado ecológico", desde lo significado como lavado de activos.

En Geba y Bifaretti (2017) se ha concluido que "de manera similar a la especialidad económico-financiera, al diferenciar el Activo, el Pasivo y el Patrimonio Neto socioambientales, es posible identificar la fuente de los Activos socioambientales que se originan por los aportes de los propietarios de la organización o son autogenerados por esta (impactos socio-ambientales positivos menos impactos socio-ambientales negativos)". Desde "la especialidad contable socioambiental el Patrimonio Neto socioambiental incluiría un capital socio-ambiental mínimo a mantener (aporte de los propietarios [más,

en su caso, los aumentos y menos las disminuciones]) teniendo en cuenta características del ente y su contexto, que puede ser incluso del compromiso organizacional con las metas de los ODS, y los resultados positivos y negativos generados y acumulados por la organización" (ps. 20, 21).

"De considerar que el objetivo de la especialidad contable socio-ambiental es, a diferencia de la especialidad contable económico-financiera, obtener y brindar conocimiento racional, del ente, sujeto del proceso, y de su entorno sobre un entendido Patrimonio socio-ambiental, sus modificaciones (los impactos socio-ambientales) y sus relaciones, no meramente financieros, entonces desde la especialidad contable socio-ambiental debería diferenciarse el capital socio-ambiental mínimo a mantener del ente y el de su entorno, es decir, el capital socio-ambiental interno y externo permitiendo, a su vez, reconocer los aportes y dependencias del ente.

"La cuantía del capital socioambiental externo mínimo a mantener puede surgir de compromisos de los propietarios con sus *stakeholders* y de disposiciones legales nacionales, regionales o municipales, que tengan en cuenta el tipo de ecosistema, capacidades y vulnerabilidades de los mismos, así como el grado de desarrollo social, sus necesidades y capacidades. Y, respecto de la unidad de medida, desde la especialidad contable socioambiental, podrían utilizarse distintas unidades de medida pertinentes, indicadores cualitativos y cuantitativos, simples y complejos" (p. 21).

Al inicio de la vida del ente, el capital socioambiental inicial conforma su activo socio ambiental, pudiendo disminuirlo si sus propietarios le entregan, y el ente acepta, pasivos u obligaciones socioambientales. Los aumentos al capital socioambiental pueden aumentar el activo social y ambiental o bien disminuir el pasivo socioambiental, de manera inversa ocurre con las disminuciones al capital social y ambiental.

De considerar las cuentas componentes de un plan de cuentas básico con enfo-

que económico-financiero, se han realizado adecuaciones para un posible plan de cuentas con enfoque socioambiental en aras de clarificar y que permita clasificar para luego medir y registrar, teniendo en cuenta la sostenibilidad. De ello, se ha expresado:

“Con el enfoque contable socioambiental para el desarrollo sustentable o sostenible, es posible distinguir dentro de Bienes de Cambio los materiales renovables de los que no lo son, los insumos reciclados, los combustibles, la energía y el agua y sus fuentes, entre otros, por medio de cuentas sintéticas y analíticas. En Otros Créditos, como la evaluación ambiental es necesaria para habilitar la actividad o el proyecto, es posible incluir, ya sea en el momento inicial como en sus renovaciones o actualizaciones, la cantidad de emisiones, residuos, vertidos de agua, otros, aprobados y necesarios para desarrollar la actividad, así como los puestos de trabajo programados o comprometidos y sus tipos, permitiendo conocer el capital socio-ambiental aportado, los límites y, luego, los defectos o excesos por variaciones, impactos, en el periodo” (Geba, 2109, p. 193).

La inclusión en Otros Créditos de la cantidad aprobada de emisiones, residuos y vertidos de aguas, entre otros, permite conocer los derechos aprobados respectivos que tiene el ente para llevar a cabo su actividad y sin los cuales no podría realizarlas y también los límites a estos, a un momento y lugar determinados.

“En Activos Intangibles pueden [considerarse] los puestos de trabajo, su tipo y características, por interpretar que constituyen un intangible del ente el derecho a recibir los servicios contratados que incluyen conocimientos y experiencias adquiridos, contribuyendo a generar ‘riqueza’, favoreciendo al ente y su contexto. En inversiones [la cantidad de capacitaciones al Personal, por categoría y sexo] debe tenerse en cuenta que... es la cualidad otorgada de ‘personal capacitado’ la que permite obtener o mejorar ingresos” (Geba, 2019, p. 193).

Ante el contexto global de la pandemia por el coronavirus, con la lógica contable y el enfoque socioambiental los entes podrían reconocer como Inversiones sociales las asignaciones, dinerarias o no, realizadas para disminuir las brechas digitales y similares. Como Inversiones sociales en salud las asignaciones, dinerarias o no, para soluciones proactivas, para la protección, preservación y cuidado de la salud de propietarios, empleados, clientes/ usuarios, proveedores y otros grupos de interés, incluyendo elementos de protección personal necesarios para evitar el contagio y la adaptación de instalaciones, entre otras. Ello, a su vez, podría originar activos ambientales.

En el Pasivo socioambiental pueden incluirse Deudas Ambientales y Deudas Sociales del ente por lo general hacia terceros, las cuales deberían contener las nuevas obligaciones generadas por la pandemia. Tanto el Activo Social y Ambiental como el Pasivo Social y Ambiental pueden, de manera similar al enfoque económico-financiero, clasificarse como Activo Social y Ambiental Corriente o No Corriente.

En cuanto a los riesgos, se entiende como “apropiado que, de corresponder, al cierre del ejercicio se registren las disminuciones en los activos socioambientales sujetos a pérdidas de valor como amortizaciones y depreciaciones y, al menos una vez al año, las provisiones socio-ambientales por las incidencias probables en el ejercicio de los riesgos e implicaciones, así como otros riesgos derivados del cambio climático” (Geba, 2019, p. 196).

Se ha interpretado que las cuentas de Resultados Sociales y Ambientales pueden ser clasificadas “como positivas o negativas según su incidencia cuantitativa en el Patrimonio Neto socioambiental, pudiendo originarse en la gestión del ente (internos) o del contexto (externos), diferenciar ingresos, costos consumidos, gastos, ganancias y pérdidas socioambientales. Según su significatividad, o materialidad, pueden ser significativos o no significativos. Pueden provenir del ejercicio o de ejercicios anteriores, generarse como operativos (cuando provienen del

objeto de la organización) o no operativos, y ordinarios, frecuentes, o extraordinarios, no frecuentes ni esperables, entre otros” (Geba, 2019, ps. 189, 190).

Con la perspectiva contable, pueden ser entendidos como “resultados positivos socioambientales al reciclado o recuperación de materiales, de insumos, de agua, la generación de energía y la formación, así como la contratación de personal que excede la cantidad comprometida al inicio. Mientras que se entiende como resultados negativos socioambientales a los consumos de costos y a los gastos (no como sinónimo de pago), así como la baja de personal, entre otros” (Geba, 2019, p. 193).

Dentro del modelo de la contabilidad social y ambiental con enfoque socioambiental es recomendable considerar el postulado de Equidad, así como los principios contables de Ente, Bienes Económicos, Empresa en Marcha, Ejercicio, Objetividad, Realización, Devengado, Prudencia, Uniformidad, Materialidad y Exposición.

Para la medición pueden utilizarse distintas unidades de medida pertinentes, incluida la monetaria, y la registración realizarse en registros adecuados al efecto que permitan sistematizar los datos, obtener y emitir información periódica que sea metódica, mayormente cuantificada y evaluable, útil para la organización económica, para otras organizaciones económicas y para la sociedad en su conjunto.

V. Conclusiones

La población necesita de las organizaciones económicas para la satisfacción de sus necesidades vitales. Pero, las organizaciones económicas, públicas, privadas y mixtas necesitan para su existencia de una población sana y capacitada, así como de un contexto natural cuidado.

Los beneficios de la instrumentación del enfoque socioambiental de la contabilidad social y ambiental junto al enfoque económico financiero tradicional de la contabilidad pueden superar con creces a sus costos.

Podría utilizarse el proceso contable tradicional instaurado en los Sistemas de Información Contable de los entes, contribuyendo a poner en relevancia cuestiones de capital social y ambiental, de manera integrada a la información contable financiera tradicional.

Considerar desde lo contable el capital social y ambiental, puede contribuir a configurar colectivamente que la salud y la capacitación de la población, así como los recursos naturales y su cuidado y preservación, son activos necesarios para la vida y no constituyen un gasto. La consideración como activos del ente propendería a conocer el origen, la naturaleza, la ubicación, la propiedad y el control de recursos sociales y ambientales, así como las obligaciones, evitando algunos riesgos del denominado “lavado ecológico”, desde lo significado como lavado de activos.

Utilizar registros contables cronológicos de lo socioambiental, de manera similar a lo económico-financiero, permitiría a las generaciones presentes contar con datos para gestionar y contribuir para que las generaciones futuras puedan tener cierta historicidad que los ayude a conocer diversos efectos producidos, consecuencias y soluciones y, quizá, a evitar o prevenir circunstancias similares como las originadas por la pandemia presente, entre otras.

Desde lo contable la información social-ambiental y económico-financiera permitiría obtener y brindar conocimientos (metódicos, sistemáticos, cuantificados y evaluables) sobre riesgos graves para la salud, el tipo y la cuantía de la propagación de enfermedades infecciosas, así como de una mala salud reproductiva. También los esfuerzos realizados para la capacitación de la población y el cuidado y preservación del ambiente natural, las mejoras en el saneamiento, la higiene, el acceso a servicios médicos y de una financiación más eficiente para lograr una vida sana y promover el bienestar, entre otras.

VI. Referencias bibliográficas

BUSINESS & HUMAN RIGHTS (BHR) - SEMILLA CONSULTORES, “COVID-19: las

empresas y los derechos humanos. ¿Cómo aprovechar el marco de la debida diligencia para gestionar la crisis?”, 2020, consultado el 5 de mayo de 2020 de https://www.comunicarseweb.com/sites/default/files/guia_ddhh_empresa_covid19_2020_.pdf.

GEBA, N., “El Balance Social para Gestionar Aspectos de Sustentabilidad Empresarial: Aportes del Proceso Contable para Contribuir con la Medición de la Gestión en Dimensiones Socioambientales”, Tesis Doctoral, 2019.

GEBA, N. - BIFARETTI M., “Contabilidad Social y Ambiental: Reflexiones sobre un Capital Socioambiental a Mantener como Variable del Modelo”, *XXXVIII Jornadas Universitarias de Contabilidad*, Ed. Universidad Nacional del Sur, Departamento de Ciencias de la Administración, 2017.

LEDERMANN, W., “El hombre y sus epidemias a través de la historia”, *Revista chilena de infectología Edición aniversario 2003*, 13-17, 2003, consultado el 30 de abril de 2020 en <https://scielo.conicyt.cl/pdf/rci/v20snotashist/art03.pdf>.

NACIONES UNIDAS, “La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, Producido en colaboración de Trollback +Company, 2015, consultado el 25 de marzo de 2020 en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.

— “Objetivos de Desarrollo Sostenible, 17 objetivos para transformar nuestro mundo”, s.f., consultado el 30 de abril de 2020 de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>.

— “Objetivos de Desarrollo Sostenible, Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades”, s.f., consultado el 30 de abril de 2020 en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>.

— “Sustainable Development Goals, Objetivo del mes | Abril de 2020: buena salud y bienestar”, 2020, consultado el 30 de abril de 2020 en <https://www.un.org/sustainabledevelopment/goal-of-the-month/>.

Cooperativas. Estados contables (parte II)

Cecilia Piacquadio

En esta segunda parte del trabajo, se estudian principalmente las cuestiones vinculadas con la exposición de la información contable en los estados contables de entes cooperativos.

I. Introducción

En el presente trabajo se analizan en forma comparativa las notas salientes de la res. téc. 24 de FACPCE vinculadas con la exposición de información contable en los estados contables de entes cooperativos, conjuntamente con aquellas cuestiones principales abordadas en relación con dicha temática (estados contables de entes comparativos) por el Proyecto nro. 42 de resolución técnica de FACPCE. Se complementa, asimismo, el trabajo con el análisis de la normativa contable legal pertinente aplicable. A ello nos referimos seguidamente.

1.1. Estados contables de entes cooperativos, modelos de estados contables y normativa contable legal y profesional aplicable

La resolución técnica 24 de FACPCE (en adelante, res. téc. 24) establece normas particulares de presentación de estados contables para uso de terceros y sobre aspectos de auditoría para entes cooperativos, excepto entes financieros [bancos y cajas de crédito —la res. INAC 740/1981 (1) define las notas sa-

(1) Se denominan “Bancos cooperativos” a aquellas cooperativas autorizadas a realizar, entre otras, las siguientes operaciones activas, pasivas y de servicios: recibir depósitos a la vista y a plazo, conceder créditos a corto plazo de pago íntegro y otros amortizables, descontar, comprar y vender letras, pagarés, prendas, cheques, giros y otros documentos negociables, otorgar avales, fianzas y otras garantías, aceptar letras, giros y otras libranzas, transferir fondos y emitir y aceptar cartas de crédito; otorgar anticipos sobre créditos provenientes de ventas, adquirirlos, asumir sus riesgos, gestionar su cobro y prestar asistencia técnica y administrativa; realizar inversiones en títulos públicos; efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables, realizar inversiones

lientes de los bancos cooperativos, cajas de crédito y cooperativas de crédito—] y de seguros. Esta norma particular de exposición contable para entes cooperativos complementa la res. téc. 8 de FACPCE (Normas Generales de exposición contable) y la res. téc. 9 de FACPCE (Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios).

Así, las tres mencionadas Normas Contables Profesionales regulan la presentación de estados contables por parte de entes cooperativos excepto entes financieros —bancos y cajas de crédito— y de seguros (2).

en nuevas emisiones de acciones u obligaciones conforme a la reglamentación que se establezca; recibir valores en custodia y prestar otros servicios afines a su actividad; gestionar por cuenta ajena la compra y venta de valores mobiliarios y actuar como agentes pagadores de dividendos, amortizaciones e intereses; realizar operaciones en moneda extranjera, previa autorización, cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones; realizar previa autorización, cualquiera de las operaciones previstas para las otras clases de entidades comprendidas en esta ley (res. INAC 740/1981, art. 1º). Se denominan “Cajas de Crédito” a las cooperativas autorizadas a realizar las siguientes operaciones financieras: recibir depósitos a plazo; conceder créditos a corto y mediano plazo destinados a pequeñas empresas y productores, profesionales, artesanos, empleados, obreros, particulares y entidades de bien público; otorgar avales, fianzas u otras garantías; efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables, y cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones (res. INAC 740/1981, art. 2º). Se denominan “Cooperativas de crédito” a aquellas cooperativas que tienen por objeto otorgar préstamos a sus asociados con capital y fondos propios excluyendo de su operatoria toda intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros (res. INAC 740/1981, art. 3º).

(2) Res. téc. 24, Segunda Parte, capítulo 1 y PRT 42, Segunda Parte, capítulo 1.

En relación con las Normas Contables Legales, la res. INAES 247/2009 aprobó como Norma de aplicación obligatoria para las cooperativas a la res. téc. 24 de FACPCE para estados contables que correspondan a ejercicios iniciados a partir del 1º de enero 2009, reglamentando, así, el art. 39 de la ley 20.337 (Ley de Cooperativas) (3). Posterior a la mencionada normativa, la res. INAES 5254/2009 dispuso dispensas para el primer ejercicio de aplicación de la res. téc. 24 en relación con la revelación de ciertos aspectos de la información complementaria y comparativa (4) a la vez que solicitó a la Comisión Especial de Normas Contables y de Auditoría para entes cooperativos constituida en la FACPCE el desarrollo de modelos de presentación de estados contables que sirven a efectos de una correcta y uniforme aplicación de la res. téc. 24 (5). Los referidos Modelos de Estados Contables e Información Complementaria para entes cooperativos de acuerdo con la res. téc. 24 se encuentran disponibles en línea en la página web de FACPCE en el documento “Informe 31 Área Contabilidad. Modelos de Estados Contables e Información Complementaria para Entes Cooperativos” (6).

Surge, asimismo, la res. INAES 4518/2011 en el marco de la cual la autoridad de aplicación —INAES— aprobó modelos de estados contables simplificados para las cooperativas de trabajo constituidas de acuerdo con las previsiones de las res. 2038/2003 y 3026/2006 (7). Por res. INAES 2003/2018 (8) las cooperativas de trabajo, agropecuarias o de provisión, inscriptas en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social en los términos contemplados en la res. 2018-249-APN-SES-MDS pueden, asimismo, presentar ante la autoridad de aplicación, durante el periodo de vigen-

cia de su inscripción, los estados contables simplificados conforme el modelo aprobado por la mencionada res. INAES 4518/2011.

Por res. INAES 419/2019 los estados contables de las cooperativas —y mutuales— ya sean anuales, por periodos intermedios o especiales, que cierren a partir del 31 de marzo de 2019 inclusive, deberán presentarse expresados en moneda constante u homogénea, aplicando la metodología de reexpresión establecida en la res. téc. 6 de FACPCE, de acuerdo con las normas para su aplicación previstas en la res. 539/2018 de la Junta de Gobierno de FACPCE y las guías orientativas de aplicación de la mencionada Federación (FACPCE) en todo aquello que no sea contrario a lo emanado de la res. INAES 419/2019 y del Anexo I que lo integra (9).

1.2. Caracterización de las cooperativas y definiciones según normas contables profesionales

Seguidamente analizamos los capítulos y acápite de la res. téc. 24 y PRT 42 que abordan la caracterización, definiciones y exposición de la información contable contenida en el Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio Neto y Estado de Flujo de Efectivo de entes cooperativos. En este marco, subrayamos aquellas cuestiones en relación con las cuales se observa divergencia entre ambos cuerpos normativos. Es decir, analizamos para cada aspecto abordado el texto de sendos cuerpos normativos y, en cada caso, hacemos referencia al inciso involucrado tanto en res. téc. 24 como en PRT 42. Asimismo, ponemos de relieve aquellas cuestiones abordadas en PRT 42 que no hubieran sido previamente tratadas por la res. téc. 24 actualmente vigente.

La res. téc. 24 subraya como rasgo específico de los entes cooperativos la capacidad de transformar las condiciones económicas y sociales de sus asociados y, en este sentido, hace referencia al carácter provisorio del importe percibido por cada operación o servicio utilizado lo cual motiva el ajuste en re-

(3) Res. INAES 247/2009, arts. 1º y 2º.

(4) Res. INAES 5254/2009, Anexo.

(5) Res. INAES 5254/2009, art. 2º.

(6) FACPCE (2011).

(7) Res. INAES 4518/2011, art. 1º.

(8) Res. INAES 2003/2018, art. 1º.

(9) Res. INAES 419/2019, art. 1º.

lación con el costo definitivo de tales servicios y operaciones al cierre del ejercicio. Se observa, asimismo, la irrepartibilidad de los excedentes generados por los limitados servicios u operaciones brindados a los no asociados **(10)**.

Observa, asimismo, que la existencia de normas particulares de exposición contable y de auditoría se fundamenta en la necesidad de contar con un marco contable específico que constituya el correlato (al nivel de las Normas Contables Profesionales) del marco doctrinario y jurídico existente en materia de entes cooperativos y, en este sentido, se desarrollan definiciones de conceptos y se abordan cuestiones vinculadas con la exposición de la información en los estados contables y (cuestiones) relativas a la aplicación de las normas de auditoría para entes cooperativos **(11)**.

El tercer capítulo de la res. téc. 24 desarrolla definiciones de conceptos utilizados en esta norma elaborados en consideración con la normativa legal vigente —ley 20.337 de Cooperativas—. Detallamos a continuación las notas salientes de dichas definiciones:

Ente cooperativo **(12)**: Entidad fundada en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para prestar servicios, constituida regularmente, con autorización para funcionar e inscripción en el registro de la autoridad de aplicación —la autoridad de aplicación para los entes cooperativos es el INAES **(13)**—.

Característica de los entes cooperativos: Tienen capital variable, duración ilimitada, reconocen un interés limitado a las cuotas sociales si el estatuto autoriza a aplicar excedentes a alguna retribución al capital, en general distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales,

(10) Res. téc. 24, Segunda Parte, capítulo 2 y PRT 42, Segunda Parte, capítulo 2.

(11) Res. téc. 24, Segunda Parte, capítulo 2 y PRT 42, Segunda Parte, capítulo 2.

(12) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(13) Ley 20.337, art. 105.

prestan servicios a asociados y no asociados, en este último caso —prestación de servicios a no asociados— la prestación de servicios se efectúa de acuerdo con las condiciones que establece la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto por la Ley de Cooperativas; limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas; establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales; asignan un destino desinteresado del sobrante patrimonial en caso de liquidación **(14)**.

Acto cooperativo: Es el acto realizado entre la cooperativa y sus asociados y por las cooperativas entre sí en cumplimiento de su objeto social. También constituyen actos cooperativos —respecto de las cooperativas— los actos jurídicos que con la misma finalidad realicen con otras personas **(15)**.

Gestión cooperativa: Hace referencia a la actividad ordinaria desarrollada por el ente cooperativo a fin de prestar el servicio que constituye el cumplimiento de su objeto social **(16)**.

Capital: Está constituido por cuotas sociales indivisibles y de igual valor; consta en acciones representativas de una o más cuotas que revisten el carácter de nominativas **(17)**.

Integración de cuotas sociales: Se observa que deben integrarse a la fecha de suscripción como mínimo en un cinco por ciento y completarse la integración dentro del plazo de cinco años contado (el referido plazo de cinco años) desde la fecha de suscripción **(18)**. Si la integración es en especie (“aportes no dinerarios”), estos deben integrarse en su totalidad y tratarse de bienes determinados y susceptibles de ejecución forzada **(19)**.

(14) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(15) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(16) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(17) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(18) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(19) Ley 20.337, art. 28.

Títulos cooperativos de capitalización (TI.CO.CA): Creados por la autoridad de aplicación de la Ley de Cooperativas —INAES—, se caracterizan como capital complementario por la reglamentación y son emitidos mediante aprobación de la Asamblea. Sus principales características son las siguientes: solo pueden ser aportantes (de los TI.CO.CA) quienes revisten la condición de asociados; pueden emitirse en moneda de curso legal o en moneda extranjera; se les reconoce un interés a pagar con excedentes repartibles en las condiciones fijadas por la autoridad de aplicación; si no existieran excedentes repartibles o de resultar insuficientes, el pago de los intereses se diferirá a futuros ejercicios; los reembolsos se podrán realizar mediante amortizaciones parciales; una vez suscripta la última emisión, se admiten nuevas suscripciones cuyos montos pueden utilizarse íntegramente para rescatar las existentes, en orden de antigüedad (20).

Sobrante patrimonial: Constituye el remanente total de los bienes sociales una vez pagadas las deudas y devuelto el valor nominal de las cuotas sociales determinado al momento de liquidación del ente cooperativo. El importe del sobrante patrimonial se destinará a los recursos del INAES o del fisco provincial, según el domicilio de la cooperativa, con destino a la promoción del cooperativismo (21).

Excedente repartible: Es el exceso en la estimación preventiva realizada por la cooperativa del costo de los servicios prestados a los asociados al fijar su precio provisorio (22).

Distribución de los excedentes repartibles: De acuerdo con el art. 42 de la Ley de Cooperativas, de los excedentes repartibles se destina un 5% a la Reserva Legal, un 5% al Fondo de Acción Asistencial y laboral o para estímulo del personal y un 5% al Fondo de Educación y Capacitación cooperativas, una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales —si así lo autorizara el es-

tatuto, interés que no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina—, y el resto como retorno a los asociados (23).

Retorno: Una vez calculado el excedente repartible y constituidos la Reserva Legal, los fondos (i) de Acción asistencial y laboral y (ii) de Educación y Capacitación cooperativas y pagado el interés a las cuotas sociales si así lo autorizare el estatuto, el remanente —también denominado retorno— debe devolverse a los asociados en proporción a las operaciones realizadas o a los servicios utilizados por los asociados (24).

Seccionalización de resultados: Los resultados deben determinarse por secciones. No pueden distribuirse excedentes sin compensar previamente los quebrantos de las secciones que hubieran arrojado pérdida. Cuando se hubieran utilizado reservas para compensar quebrantos, no se podrán distribuir excedentes sin haber reconstituido las reservas al nivel anterior a su utilización. Tampoco pueden distribuirse excedentes sin haber compensado las pérdidas de ejercicios anteriores (25).

Reserva legal: Se origina en excedentes repartibles —es decir, aquellos que provienen de operaciones realizadas con los asociados—, tal como fuera mencionado *supra* (26).

Reserva especial: También denominada “Reserva Especial del art. 42” en virtud de fundamentar su existencia en el último párrafo del art. 42 de la Ley de Cooperativas. Se origina en excedentes derivados de la prestación de servicios a no asociados, los cuales, en consecuencia, tienen el carácter de no repartibles. Se exterioriza dentro de Ex-

(23) Ley 20.337 art. 42, res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(24) Ley 20.337 art. 42, res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(25) Ley 20.337 art. 43, res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(26) Ley 20.337 art. 42, res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(20) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

(21) Ley 20.337 arts. 95 y 101.

(22) Res. téc. 24, capítulo 3 y PRT 42, capítulo 3.

cedentes Reservados, rubro del Patrimonio Neto (27).

Fondos (de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal): Se originan en excedentes repartibles —es decir, de aquellos que provienen de operaciones realizadas con los asociados—, tal como se mencionara *supra* (28).

II. Cuestiones vinculadas con la exposición de la información contable

II.1. Normas comunes a todos los estados contables

Señala la Norma Contable Profesional (res. téc. 24) que los Estados Básicos deben cumplir con el capítulo II de las res. técs. 8 y 9, es decir, aquellos acápite que, tanto en relación con la res. téc. 8 (Normas Generales de exposición contable) como respecto de la res. téc. 9 (Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios) prevén “Normas comunes a todos los Estados Contables” (29).

Se observa que el Anexo I a la res. INAES 247/2009 que dispone la aplicación obligatoria de la res. téc. 24 para las cooperativas tal como se mencionara *supra*, establece que las operaciones con no asociados deben ser claramente individualizadas a los efectos de la registración contable y de la confección del Estado de Situación Patrimonial, Estado de Resultados y demás cuadros anejos, debiendo, además, hacer especial mención de ellas (es decir, de las operaciones con no asociados) en la memoria anual del Consejo de Administración.

Seguidamente mencionamos los principales aspectos de sendos capítulos II de las mencionadas res. téc. 8 y 9 que resultan aplicables a los entes cooperativos.

(27) Ley 20.337, art. 42 y FACPCE, 2011: 9.

(28) Ley 20.337, art. 42.

(29) Res. téc. 24, capítulo 4 inc. 4.1 y PRT 42, capítulo 4 inc. 4.1.

II.1.a. Capítulo II, res. téc. 8: Normas comunes a todos los estados contables

Aspectos generales: Los estados contables deben expresarse en la moneda que establece la sección 3.1 (Unidad de medida - Expresión en moneda homogénea) de la res. téc. 17 o en un múltiplo de esa moneda. Puede efectuarse el redondeo de cifras no significativas, debiendo en todos los casos los estados contables indicar la moneda en la que están expresados. Se establece que las normas de la res. téc. 8 son aplicables para las diferentes alternativas de criterios de medición de activos y pasivos (30).

Estados Básicos: Los estados contables a presentar son el Estado de Situación Patrimonial o Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y el Estado de Flujo de Efectivo, se indica que en todos los casos debe respetarse la denominación de los Estados Básicos y que estos se integran con la información complementaria que es parte de dichos estados contables (31).

Estados Complementarios: Los Estados Consolidados constituyen información complementaria que debe presentarse adicionalmente a los Estados Básicos cuando corresponda por aplicación de la res. téc. 21, estos comprenden el Estado de Situación Patrimonial o Balance General Consolidado, el Estado de Resultados Consolidado y el Estado de Flujo de Efectivo consolidado. Los mencionados Estados Consolidados deben, también, integrarse con su respectiva información complementaria (32).

Información Comparativa: Los importes de los estados contables básicos se presentan a dos columnas, en la primera columna se exponen los datos del periodo actual y en la segunda columna se exterioriza la siguiente información comparativa:

(30) Res. téc. 8, capítulo II, inc. B.

(31) Res. téc. 8, capítulo II, inc. C.

(32) Res. téc. 8, capítulo II, inc. D.

a. En tanto se tratare de ejercicios completos, se expondrá la información correspondiente al ejercicio precedente;

b. Si, en cambio, se tratare de periodos intermedios:

1. La información comparativa del Estado de Situación Patrimonial será la correspondiente al mismo Estado a la fecha de cierre del ejercicio completo precedente;

2. Las informaciones comparativas correspondientes a los Estados de Resultados, de Evolución del Patrimonio Neto y de Flujo de Efectivo serán las correspondientes al periodo equivalente del ejercicio precedente.

En el caso de negocios estacionales, en los Estados de Situación Patrimonial de periodos intermedios se incluirán también —mediante una tercera columna o Nota— la información correspondiente a la misma fecha del año precedente.

No se requiere la presentación de información comparativa, cuando el ente no hubiera tenido la obligación de emitir el Estado donde se hubiera encontrado la información con la que se requiere la comparación.

Los datos de periodos anteriores se prepararán y expondrán aplicando los mismos criterios de medición contable, de unidad de medida y de agrupamiento de datos utilizados para preparar y exponer los datos del periodo corriente.

Cuando la duración del ejercicio o periodo incluido con fines comparativos difiera de la duración del ejercicio o periodo corriente, deberá exponerse esta circunstancia y el efecto que sobre la comparabilidad de los datos pudiera haber tenido la estacionalidad de las actividades o cualesquiera otros hechos **(33)**.

Modificación de la información de ejercicios anteriores: Cuando por aplicación del acápite 4.10 de la res. téc. 17 se computaren Ajustes de Resultados de Ejercicios Anterior-

es (AREA) deberá exponerse su efecto sobre los saldos iniciales que se presenten en el Estado de Evolución del Patrimonio Neto y, cuando correspondiere, en el Estado de Flujo de Efectivo y, asimismo, deberán adecuarse las cifras correspondientes al/a los periodo/s precedente/s que se incluya/n como información comparativa.

Cuando las modificaciones no resulten atribuibles a haber contabilizado Ajustes de Resultados de Ejercicios Anteriores, sino que obedezcan a la forma de presentación o clasificación de las partidas de los estados contables, también deberán adecuarse los importes correspondientes a la información de periodos anteriores a exponer en forma comparativa.

Cada vez que se verifique modificación de la información de ejercicios anteriores deberá exponerse:

(i) la naturaleza de la modificación;

(ii) el importe de cada partida o grupo de partidas que se han adecuado; y

(iii) el motivo de la modificación.

Toda adecuación de la información comparativa correspondiente al/a los periodo/s precedente/s no afecta a los estados contables correspondiente/s a ese/esos periodo/s originalmente emitidos, ni a las decisiones tomadas con base en él/ellos **(34)**.

Síntesis y flexibilidad: Los Estados Básicos deben ser presentados en forma sintética a fin de brindar una adecuada visión de conjunto debiendo exponerse en carácter de información complementaria la información necesaria y que no hubiera resultado incluida en el cuerpo de estos. En tanto se mantenga la observancia de las normas, su aplicación es flexible. En virtud de ello, es posible adicionar o suprimir elementos de información, teniendo en cuenta su importancia; introducir cambios en la denominación, apertura o agrupamiento de cuentas y

(33) Res. téc. 8, capítulo II, inc. E.

(34) Res. téc. 8, capítulo II, inc. F.

utilizar paréntesis para indicar las cifras negativas **(35)**.

Información complementaria: Comprende la información que debe exponerse y no está incluida en el cuerpo de los Estados Básicos. La información complementaria forma parte de los Estados Básicos y debe exponerse en el encabezamiento de los Estados, en Notas o cuadros anexos. Debe referenciarse en el rubro pertinente de los estados a la información complementaria respectiva que figure en Notas o Anexos **(36)**.

II.1.b. Capítulo II, res. téc. 9: Normas comunes a todos los estados contables

Alcance: Además de las Normas Generales —res. téc. 8— las normas contenidas en la res. téc. 9 son aplicables a todos los estados contables para ser presentados a terceros de los entes con objeto industrial, comercial o de servicios, excepto entidades financieras y de seguros **(37)**.

Síntesis y flexibilidad: De forma similar a lo expuesto en el capítulo II de la res. téc. 8 en relación con este aspecto, la res. téc. 9 también hace referencia al carácter sintético de la información presentada en los Estados Básicos precisando que la información necesaria y no incluida en el cuerpo de estos debe ser exteriorizada a través de información complementaria. Subraya el carácter flexible de la aplicación de las normas en la medida en que se mantengan la observancia de estas a la vez que menciona la posibilidad de adicionar o suprimir elementos de información teniendo en cuenta su importancia, introducir cambios en la denominación, apertura o agrupamiento de las cuentas y utilizar paréntesis a efectos de exteriorizar cifras negativas **(38)**.

Información por segmentos: Señala que, en tanto el ente emisor hubiera optado por presentar la información por segmentos, tales

revelaciones deben efectuarse de acuerdo con lo estipulado por la Sección 8 (Información por Segmentos) de la res. téc. 18 **(39)**.

Información sobre operaciones discontinuadas o en discontinuación: A efectos de la preparación de la información sobre operaciones discontinuadas o en discontinuación aludidas en el capítulo IV (Estado de Resultados) y en la Sección C.7 del capítulo VI (Información Complementaria) de res. téc. 9, se considera en discontinuación a un componente del ente que cumple con las siguientes condiciones:

a. Se ha resuelto venderlo en conjunto o por partes, escindirlo o abandonarlo, sea en forma total o una parte sustancial, según surge de:

1. Un plan detallado, aprobado por el órgano administrador y anunciado al público, o

2. Hechos concretos, como la asunción de un compromiso de venta de la totalidad de los activos del segmento o de una parte sustancial de ellos;

b. Constituye una línea separada de negocios o un área geográfica de operaciones; y

c. Puede ser distinguido tanto a los fines operativos como de preparación de información contable.

No satisfacen el criterio estipulado en (a) las actividades que siguen: (i) retirada gradual de una línea de productos o servicios, (ii) paralización de la producción o venta de varios productos dentro de una línea de actividad en marcha, (iii) cambio de un lugar a otro de las actividades de producción o comercialización de una línea de actividad determinada, (iv) cierre de instalaciones para mejorar la productividad y (v) venta de una sociedad controlada, cuyas actividades son similares a las de la controlante o a las de otras controladas **(40)**.

(35) Res. téc. 8, capítulo II, inc. G.

(36) Res. téc. 8, capítulo II, inc. H.

(37) Res. téc. 9, capítulo II, inc. A.

(38) Res. téc. 9, capítulo II, inc. C.

(39) Res. téc. 9, capítulo II, inc. D.

(40) La Norma Contable observa que en general el caso de discontinuación es relativamente infrecuente, y que

En relación con la condición mencionada en el inc. (b), se observa que un segmento de negocios o (un segmento) geográfico pueden representar una línea separable y principal de las líneas de actividad de la empresa o de las áreas geográficas de operación. En el caso de que el ente opere un solo segmento, un producto o línea de servicios que fuera importante puede cumplir con el inciso mencionado (41).

II.2. Estado de situación patrimonial

Los entes cooperativos presentan el Estado de Situación Patrimonial de acuerdo con el capítulo III de las res. técs. 8 y 9 (42).

Se observa que los fondos establecidos por el art. 42 de la Ley de Cooperativas constituidos por excedentes repartibles (es decir, el Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para estímulo del Personal y el Fondo de Educación y Capacitación cooperativas) tienen un destino específico razón por la cual constituyen un pasivo desde su nacimiento (43).

El capítulo III de la res. téc. 8 aludido *supra* hace referencia al Contenido del Estado de Situación Patrimonial o Balance General y, en este sentido, se refiere a su estructura, clasificación de Activos y Pasivos en Corrientes y no Corrientes, fraccionamiento de los rubros (que participan simultáneamente del carácter de corriente y no corriente), pautas para la clasificación de los rubros (como Activos/Pasivos corrientes/no corrientes), tratamiento de las Partidas de Ajuste de valuación (exteriorización de las cuentas patrimoniales respectivas por sus importes netos), compensación de partidas (exposición de partidas relacionadas por su importe neto en tanto su compensación futura sea legal-

resulta factible que ciertos cambios que no se clasifican como discontinuación, sean clasificados como reestructuraciones (res. téc. 9, capítulo II, inc. E, último párrafo).

(41) Res. téc. 9, capítulo II, inc. E.

(42) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.2 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.2.

(43) Res. téc. 24, capítulo 4 inc. 4.2 y PRT 42, capítulo 4 inc. 4.2 y ley 20.337, art. 42.

mente posible y exista intención/obligación en ese sentido) y modificación de la información de ejercicios anteriores (adecuación —al solo efecto de su presentación comparativa con la información del ejercicio, es decir, sin afectar los estados contables del ejercicio anterior ni las decisiones basadas en ellos— de las cifras correspondientes al Estado de Situación Patrimonial del ejercicio precedente cuando existan modificaciones de la información de ejercicios anteriores que lo afecten) (44).

El capítulo III de la res. téc. 9 exterioriza y enuncia el contenido de los rubros que integran el Estado de Situación Patrimonial:

(i) En el Activo: Caja y Bancos, Inversiones, Créditos, Bienes de Cambio, Activos Biológicos (excepto Plantas Productoras), Bienes de Uso, Propiedades de Inversión, Activos Intangibles, Otros Activos y Llave de Negocio (Llave de Negocios constituye rubro con identidad propia solamente en el Estado de Situación Patrimonial Consolidado);

(ii) En el Pasivo: Deudas y Previsiones;

(iii) Participación de Terceros sobre el Patrimonio de sociedades controladas: este capítulo adicional entre el Pasivo y el Patrimonio Neto se exterioriza solamente en el Estado de Situación Patrimonial Consolidado;

(iv) Patrimonio Neto: en el Estado de Situación Patrimonial o Balance General el Patrimonio Neto se exterioriza en una línea, haciéndose referencia al Estado de Evolución del Patrimonio Neto (45).

II.3. Estado de resultados

Los entes cooperativos presentan el Estado de Resultados de acuerdo con el capítulo IV de las res. técs. 8 y 9 (46).

Se observa que al pie del Estado de Resultados se debe clasificar el resultado del ejer-

(44) Res. téc. 8, capítulo III.

(45) Res. téc. 9, capítulo III.

(46) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.

cicio en “Resultados por la gestión cooperativa con asociados”, “Resultados por la gestión cooperativa con no asociados” y “Resultados por operaciones ajenas a la gestión cooperativa” utilizando a tales efectos bases objetivas y aplicando las secciones siguientes previstas en la res. téc. 24 que se analiza (47).

Asimismo, se menciona que en las cooperativas de trabajo la contraprestación otorgada a los asociados por los servicios prestados durante el ejercicio constituye un componente del costo del servicio prestado (48).

En relación con los capítulos IV de la res. téc. 8 mencionada *supra*, se observa que este hace referencia al Estado de Resultados y, en este sentido, aborda las siguientes cuestiones:

Estructura del Estado (de Resultados): Las partidas se clasifican como Resultados ordinarios —todos excepto los extraordinarios— y Resultados extraordinarios —caracterizados por su atipicidad, excepcionalidad e infrecuencia— (49).

Clasificación de las partidas (de Resultados): Dentro de los Resultados ordinarios se distinguen los ingresos provenientes de la actividad principal, costo incurrido para lograr dichos ingresos, gastos operativos clasificados por función, resultados de inversiones permanentes en otros entes, resultados de actividades secundarias, resultados financieros y por tenencia, impuesto a las ganancias y participación de accionistas minoritarios sobre los Resultados ordinarios (Participación de accionistas minoritarios sobre los Resultados ordinarios solo en el Estado de Resultados Consolidado). Los Resultados extraordinarios pueden exteriorizarse en un renglón neto del efecto del impuesto a las ganancias discriminando en información complementaria las principales partidas, o

(47) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.

(48) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.

(49) Res. téc. 8, capítulo IV, inc. A.2.

bien detallar las principales partidas en el cuerpo del Estado de Resultados (50).

Ajustes de Resultados de Ejercicios Anteriores (AREA): Son ajustes provenientes de la corrección de errores producidos en los ejercicios anteriores o del efecto de cambios realizados en la aplicación de normas contables, no constituyen partidas del Estado de Resultados del ejercicio. Se contabilizan corrigiendo el saldo inicial de Resultados Acumulados en el Estado de Evolución del Patrimonio Neto. Si los referidos ajustes tuvieran efecto sobre los ejercicios anteriores que se hubieran presentado a efectos comparativos, se deben exponer como resultados de dichos ejercicios, ordinarios o extraordinarios según corresponda, referenciando (los rubros afectados por tales correcciones) a la información complementaria que describa tales ajustes. Cuando la contabilización del AREA sea atribuible a un cambio en las normas contables aplicadas, se expondrán las razones de dicho cambio y los efectos que tal situación ha provocado en la información que se presenta. Esta exteriorización debe realizarse en la información complementaria debiendo, asimismo, modificarse las cifras del ejercicio anterior correspondiente (51).

El capítulo IV de la res. téc. 9 se refiere al Estado de Resultados y, en este sentido, aborda las siguientes cuestiones:

Estructura y contenido: Señala que el Estado mostrará sucesivamente los resultados de las operaciones que continúan y (los resultados de las operaciones) descontinuas, diferenciando en este último caso los resultados producidos por las operaciones en sí mismas de aquellos resultados generados por la disposición de los activos o cancelación de pasivos atribuibles a la descontinuación de las operaciones (52).

(50) Res. téc. 8, capítulo IV, inc. A.3.

(51) Res. téc. 8, capítulo IV, inc. B.

(52) Res. téc. 9, capítulo IV, inc. A.

Resultados ordinarios: enuncia y explica el contenido de los rubros que conforman los resultados ordinarios, a saber:

- Ventas netas de bienes y servicios. La res. 247/2009 INAES define a las ventas para todo fin legal y fiscal como el “servicio o distribución proveniente de la gestión cooperativa” **(53)**;

- Costo de los bienes vendidos y servicios prestados (conjunto de costos medidos a Valores Corrientes del mes en que se reconocen);

- Resultado Bruto sobre Ventas;

- Resultado de la Producción agropecuaria [en aquellos entes en que la actividad agropecuaria sea la predominante respecto del conjunto de las restantes actividades, este rubro se expondrá como el primer rubro del Estado de Resultados **(54)**];

- Resultado por Valuación de Bienes de Cambio a su Valor Neto de Realización (VNR): Son los resultados atribuibles a la actividad principal del ente provenientes de la valuación a Valores Netos de Realización de los Bienes de Cambio que cumplimentan con las condiciones establecidas en los acápite 5.5.1 —Bienes de Cambio con mercado transparente y que pueden ser comercializados sin esfuerzo significativo—, 5.5.2 —Bienes de Cambio sobre los que se hayan recibido anticipos que fijan precio y las condiciones contractuales de la operación aseguran la efectiva concreción de la venta y de la ganancia— y 5.5.3 —Bienes de Cambio en producción o construcción mediante un proceso prolongado— de la res. téc. 17;

- Gastos de Comercialización: Vinculados directamente con las actividades de venta y distribución de los productos o de los servicios que el ente presta;

- Gastos de Administración: gastos devengados por el ente en razón de sus actividades que no son susceptibles de atribuirse a

las funciones de compra, producción, comercialización, investigación y desarrollo y financiación de bienes o servicios;

- Otros Gastos: Otros gastos operativos no tipificados en las categorías anteriores;

- Resultado de Inversiones en Entes Relacionados: Resultados devengados por inversiones permanentes sobre las que el ente emisor tiene control, control conjunto o influencia significativa. La depreciación de la Llave de negocio originada en estas inversiones (permanentes susceptibles de medirse al VPP) se exterioriza en este rubro en los Estado de Resultados Básico;

- Depreciación de la Llave de Negocio en los Estados Contables Consolidados: la depreciación de la Llave de Negocios constituye un rubro con identidad propia en el Estado de Resultados Consolidado;

- Resultados Financieros y por Tenencia —incluyendo RECPAM—;

- Otros ingresos y egresos: se exteriorizan en este rubro todos los resultados del ente generados por actividades secundarias y aquellos no contemplados en las categorías anteriores;

- Impuesto a las Ganancias;

- Participación Minoritaria sobre Resultados: este rubro se exterioriza solamente en el Estado de Resultados Consolidado, refleja la participación de los accionistas minoritarios sobre los resultados devengados por sociedades controladas **(55)**.

Resultados Extraordinarios: Exterioriza resultados que se caracterizan por su atipicidad, excepcionalidad e infrecuencia y que fueran generados por factores ajenos a las decisiones propias del ente **(56)**.

Como mencionábamos *supra*, al pie del Estado de Resultados se debe clasificar el Resultado del ejercicio en:

(53) Res. INAES 247/2009, art. 5°.

(54) Res. téc. 46, capítulo 9, inc. 9.2.2.

(55) Res. téc. 9, capítulo IV, acápite B.

(56) Res. téc. 9, capítulo IV, acápite C.

a. *Resultados por la gestión cooperativa con asociados*: Se incluye dentro de esta categoría:

a.1. El resultado proveniente de la organización y prestación de servicios a los asociados relacionados con la gestión cooperativa (57), y

a.2. Todo otro ingreso obtenido por, o como consecuencia de, bienes afectados actividades inherentes a la gestión cooperativa en la medida que sea susceptible de cuantificar en forma razonable y asignar de manera directa a los asociados, en la proporción en que anteriormente su gasto relacionado hubiera sido apropiado a las actividades con asociados (por ejemplo, recupero de siniestros y otros) (58).

El PRT 42 señala que en las cooperativas de trabajo dentro de esta categoría (Resultados por la gestión cooperativa con asociados) debe exteriorizarse, además, el excedente generado por el trabajo de los asociados (59).

b. *Resultados por la gestión cooperativa con no asociados*: Se incluyen dentro de esta categoría:

b.1. El resultado proveniente de la organización y prestación de servicios a los no asociados relacionados con la gestión cooperativa (60).

b.2. Todo otro ingreso obtenido por, o como consecuencia de, bienes afectados a actividades inherentes a la gestión cooperativa en la medida en que sea razonablemente cuantificable y asignable en forma directa a los no asociados, en la proporción en que anteriormente su gasto relacionado hubiera sido apropiado a las actividades con no aso-

(57) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.1.a y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.1.a.

(58) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.1.b y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.1.b.

(59) PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.1.c.

(60) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.2.a y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.2.a.

ciados (por ejemplo, recupero de siniestros, entre otros) (61).

El PRT 42 señala que dentro de esta categoría (“Resultados por la gestión cooperativa con no asociados”) en las cooperativas de trabajo debe exteriorizarse, asimismo, el excedente generado por el trabajo de los no asociados (62).

c. *Resultados por operaciones ajenas a la gestión cooperativa*: Se incluyen dentro de esta categoría aquellos resultados no susceptibles de categorizarse dentro de las dos clasificaciones previas —es decir, se incluyen dentro de esta categoría aquellos resultados que no califican, de acuerdo con las Normas Contables Profesionales, para ser exteriorizados como “Resultados por la gestión cooperativa con asociados” ni como “Resultados por la gestión cooperativa con no asociados”—. En consecuencia, dentro de esta categoría se incluye:

c.1. Ingresos provenientes de inversiones transitorias —se mencionan a modo enunciativo no taxativo depósitos a plazo fijo, depósitos en caja de ahorro, títulos públicos, obligaciones negociables, fondos comunes de inversión—. Se reitera que, en aquellos casos en que dichas inversiones puedan vincularse directamente con operaciones con asociados y/o no asociados deberán atribuirse a resultados por la gestión cooperativa con asociados y/o no asociados (63);

c.2. Resultados provenientes de inversiones permanentes en otros entes, excepto aquellos que se originan en procesos de integración vertical que contribuyan directamente a la consecución del objeto social. De verificarse este último caso mencionado, dichos resultados deberán atribuirse a resultados por la gestión cooperativa con asociados o no asociados —en proporción a la operatividad realizada— (64);

(61) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.2.b y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.2.b.

(62) PRT 42, capítulo 4 inc. 4.3.2.c.

(63) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.a y PRT 42 inc. 4.3.3.a.

(64) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.b y PRT 42 inc. 4.3.3.b.

c.3. Resultados provenientes de las ventas de bienes de uso **(65)**;

c.4. Derechos de ingreso y/o transferencias **(66)**;

c.5. Donaciones y subsidios **(67)**;

c.6. Todo otro ingreso obtenido por, o como consecuencia de, bienes afectados a actividades inherentes a la gestión cooperativa, en la medida en que su gasto relacionado no sea susceptible de vincularse directamente con operaciones por la gestión cooperativa con asociados o no asociados (por ejemplo, recupero de siniestros, entre otros) **(68)**.

c.7. Otros ingresos y egresos que provienen de actividades ajenas a la gestión cooperativa **(69)**.

II.4. Estado de evolución del patrimonio neto

Las partidas integrantes del Patrimonio Neto en el Estado respectivo (Estado de Evolución del Patrimonio Neto) se clasifican en:

a. *Aportes de los asociados*: Este rubro, asimismo, se desagrega en:

a.1. Capital cooperativo suscrito:

Se expone en este rubro separando el valor nominal de su ajuste a efectos de reflejar el efecto de los cambios en el poder adquisitivo de la moneda. En relación con el ajuste (del capital), debe discriminarse lo que la Asamblea ha decidido no capitalizar [“Ajuste del capital Cooperativo no Capitalizado” **(70)**] de lo que se encuentra pendiente de reso-

lución por parte de la Asamblea [“Ajuste del Capital Cooperativo” **(71)**] **(72)**.

En virtud de las características del capital cooperativo, las Normas Contables Profesionales estipulan que los usuarios de los estados contables conozcan la siguiente información especial sobre este **(73)**, la cual debe ser revelada en información complementaria **(74)**:

- Condiciones establecidas por la ley (20.337 de Cooperativas) y/o el estatuto para atender las solicitudes de devolución de aportes por parte de asociados —es decir, condiciones dispuestas por la ley y/o el estatuto a efectos de dar curso a la solicitud de reembolso de cuotas sociales efectuadas por asociados—. Al respecto, se observa que la Ley de Cooperativas en el art. 31 prevé que el estatuto puede limitar el reembolso anual de las cuotas sociales a un monto no menor del 5% del capital integrado conforme al último balance aprobado [es decir, el ente solo puede limitar su devolución hasta el 95% del capital de la cooperativa por año **(75)**]. El mencionado artículo (31 de la Ley de Cooperativas) estipula, asimismo, que los casos que no sean susceptibles de ser atendidos con dicho porcentaje sean tratados en los siguientes ejercicios por orden de antigüedad **(76)**, es decir, queden pendientes de reembolso, configurando dichas cuotas sociales pendientes de reembolso un pasivo para el ente. Las cuotas sociales pendientes de reembolso devengarán un interés equivalente al cincuenta por ciento de la tasa fijada por el BCRA para los depósitos en caja de ahorro **(77)**.

(71) FACPCE, 2011: 9.

(72) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.4.1.1 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.1.1.

(73) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.6.5 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.6.5.

(74) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.4.1.1 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.1.1.

(75) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.6.5.a y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.6.5.a.

(76) Ley 20.337, art. 31.

(77) Ley 20.337, art. 32.

(65) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.c y PRT 42 inc. 4.3.3.c.

(66) Res. téc. 24, capítulo 4 inc. 4.3.3.d y PRT 42 inc. 4.3.3.d.

(67) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.e y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.3.e.

(68) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.f y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.3.f.

(69) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.3.3.g y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.3.3.g.

(70) FACPCE, 2011: 9.

- Un detalle con (i) el saldo inicial pendiente de reintegro, (ii) las solicitudes de devolución —importe y cantidad de asociados— realizadas por año, (iii) las devoluciones realizadas en el mismo periodo, (iv) el saldo final pendiente de reintegro. La información requerida en este acápite debe cubrir los últimos cinco años **(78)**.

- Existencia de eventuales restricciones a la devolución de aportes solicitados por los asociados como consecuencia de normas legales vigentes y decisiones asamblearias **(79)**.

a.2. *Retornos e intereses cooperativos a capitalizar* (“Retornos e intereses cooperativos para capitalizar” según PRT 42):

Se exteriorizan en este rubro los retornos e intereses que no hayan podido ser capitalizados por no alcanzar el valor unitario de la cuota social **(80)**.

a.3. *Otros aportes de los asociados*:

Este rubro incluye los aportes efectuados por disposición del estatuto o decisión de la Asamblea que establezcan aportes complementarios al capital ordinario, en tanto cumplan con las condiciones necesarias para ser incluidos dentro del Patrimonio Neto **(81)**.

a.4. *Otros ajustes al Patrimonio Neto no capitalizables*:

En este rubro se exteriorizan los conceptos provenientes de la reexpresión inicial del Patrimonio Neto que, en virtud de disposiciones emanadas del órgano de aplicación

(78) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.6.5.b y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.6.5.b.

(79) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.6.5.c y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.6.5.c.

(80) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.4.1.2 y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.4.1.2.

(81) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.4.1.3 y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.4.1.3.

—INAES—, no son susceptibles de ser capitalizados **(82)**.

b. *Resultados acumulados*:

b.1. *Reservas [o Excedentes Reservados (83)]*:

Son los excedentes retenidos en el ente cooperativo en virtud de normas legales. En el Estado de Evolución del Patrimonio Neto debe exteriorizarse la composición y evolución de estas, desagregando cada Reserva en función de su naturaleza **(84)** —Reserva Legal, Reserva Especial del art. 42 **(85)**—.

Agrega el PRT 42 que la Reserva Especial, formada por los excedentes generados por la prestación de servicios a no asociados y aquellos que provienen de las operaciones ajenas a la gestión cooperativa, propuesta por el Proyecto de Distribución de Excedentes y Absorción de Quebrantos del Ejercicio, deberá ser expuesta en el rubro “Reserva Especial” en el Patrimonio Neto en el ejercicio en el que fuera aprobado por la Asamblea de Asociados, fecha en la que se registrará contablemente **(86)**.

Asimismo, el PRT 42 dispone que no deberán crearse otras Reservas que no sean las previstas en el art. 42 de la Ley de Cooperativas a efectos de cumplir con las disposiciones del órgano de contralor **(87)**.

b.2. *Resultados no asignados*:

Exterioriza los excedentes del ejercicio que se encuentran pendientes de tratamiento

(82) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.4.1.4 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.1.4.

(83) FACPCE, 2011: 9.

(84) Res. téc. 24, capítulo 4, inc. 4.4.2.1 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.2.1.

(85) Como mencionamos supra, la Reserva Especial del art. 42 (ley 20.337, último párrafo) es no distribuible toda vez que se origina en excedentes derivados de la prestación de servicios a no asociados.

(86) PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.2.1, segundo párrafo.

(87) PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.2.1, último párrafo.

to Asambleario y/o las pérdidas acumuladas sin asignación específica, incluidos los ajustes de los resultados de ejercicios anteriores (88).

b.3. Resultados diferidos:

Este rubro exterioriza resultados que, de acuerdo con lo establecido por las Normas Profesionales, se imputan directamente a rubros específicos del Patrimonio Neto, manteniéndose en dichos rubros hasta que deban o puedan imputarse a resultados del ejercicio o resultados no asignados, según lo dispuesto para cada caso (89). PRT 42 (90) ejemplifica a modo enunciativo saldo por revaluación, diferencias de conversión por inversiones permanentes.

II.5. Estado de flujo de efectivo

Se presenta de acuerdo con el capítulo VI —Estado de Flujo de Efectivo— de la res. téc. 8 e Interpretación 2 de FACPCE (91). Los entes cooperativos pueden exteriorizar las actividades operativas tanto por el método directo como por el método indirecto.

III. Bibliografía consultada

FACPCE, “Resolución técnica nro. 8. Normas generales de exposición contable”, 1987 a, archivo pdf disponible en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=4.

— “Resolución técnica nro. 9. Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios”, 1987 b, archivo pdf disponible en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=4.

— “Resolución técnica nro. 24. Normas Contables Profesionales: Aspectos particu-

(88) Res. téc. 42, capítulo 4, inc. 4.4.2.2 y PRT 42, capítulo 4, inc. 4.4.2.2.

(89) El mecanismo de desafectación de Resultados Diferidos tal como ha sido redactado se condice con el texto del PRT 42.

(90) PRT 42, capítulo 4, acápite 4.4.2.3.

(91) Res. téc. 24, capítulo 4, acápite 4.5 y PRT 42, capítulo 4, acápite 4.5.

lares de exposición contable y procedimientos de auditoría para entes cooperativos”, 2008, archivo pdf disponible en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=3.

— “Informe nro. 31 Área Contabilidad. Modelos de Estados Contables e Información Complementaria para entes cooperativos”, 2011, archivo pdf disponible en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=2&sc=15.

— “Resolución técnica nro. 46. Nuevo texto de la resolución técnica nro. 22 ‘Normas Contables Profesionales: Actividad Agropecuaria’, Modificaciones a la resolución técnica nro. 17 ‘Normas Contables Profesionales: Desarrollo de cuestiones de aplicación general’ y a la resolución técnica nro. 9 ‘Normas Particulares de Exposición Contable para entes comerciales, industriales y de servicios’”, 2017, archivo pdf disponible en línea en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1.

— “Proyecto nro. 42 de Resolución Técnica. Modificaciones a la resolución técnica nro. 24 ‘Normas Profesionales: Aspectos particulares de exposición contable y procedimientos de auditoría para entes cooperativos’”, 2019.

Ley 20.337 de Cooperativas, archivo pdf disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/texact.htm>.

Res. INAC 740/1981, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. SAC 577/1984, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 593/1999, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 247/2009, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 4110/2010, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 4518/2011, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 4664/2013, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 2003/2018, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAES 419/2019, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Estados contables proyectados

Pablo N. López
Siomara L. Vitto

El presente trabajo tiene como objetivo presentar un análisis y exposición de la información contable proyectada, considerando que la contabilidad debe permitir la toma de decisiones mediante la gestión de la información, empleando no solamente datos sobre el pasado sino pudiendo procesar datos futuros inciertos que admitan la generación de información prospectiva y su posterior inclusión en los estados contables proyectados.

I. Introducción

Los usuarios de la información contable-financiera de un ente realizan un análisis para tomar decisiones. Esta información, expuesta en los estados contables tradicionales, permite determinar la situación de una empresa en un momento dado ya pasado, evaluar su solvencia y rentabilidad, pero poco y nada revelan del futuro. Exhiben información útil para la toma de decisiones de diferentes tipos de usuarios y deben contemplar las características de la información y de sus destinatarios, además de cumplir con diversos requisitos impuestos por las resoluciones técnicas vigentes.

En la actualidad, la creciente inestabilidad del entorno plantea la exigencia de mejorar los elementos para la toma de decisiones, volviéndose insuficiente la información contenida en los estados contables tradicionales. Cada vez toman mayor relevancia los estados contables proyectados, exponentes de la situación que tendrá la empresa, siempre y cuando los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento se mantengan y cumplan.

Así como se efectúa el análisis de información perteneciente a situaciones del pasado que nos permite determinar la situación financiera de una empresa, es posible evaluar también la solvencia y rentabilidad que le espera en el futuro.

La doctrina contable internacional siempre ha destacado la ventaja que representa para los usuarios externos contar con infor-

mación sobre el futuro de la empresa, que le permita reunir evidencia para asegurarse sobre el recupero de la inversión, y servir de guía para mejorar y disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

Los manuales de normas contables internacionales establecen la necesidad de revelar la evolución prospectiva de la entidad, en un plazo no menor al año posterior al cierre de ejercicio, ya que, constituye un requisito que permite establecer que la empresa está en marcha en el momento de presentar los estados financieros al cierre de ejercicio.

En Argentina, desde el año 1972, la Ley de Sociedades Comerciales, en la actualidad Ley General de Sociedades (LGS), establece la obligación de los administradores de revelar las perspectivas futuras de la entidad. La aplicación de recomendaciones realizadas por organismos internacionales y los criterios empleados por las calificadoras de riesgo de reconocido prestigio, están influyendo significativamente en el dictado de normas por parte de los organismos de control en relación con la información prospectiva.

El punto de partida para la confección de los estados contables proyectados puede sintetizarse en el proceso de presupuestación integral, la vinculación de las distintas funciones de la empresa en un único e indivisible elemento que resume la dirección de los esfuerzos durante un determinado período de tiempo. Los estados contables proyectados son el resultado de la presupuestación integral que efectúa una organización.

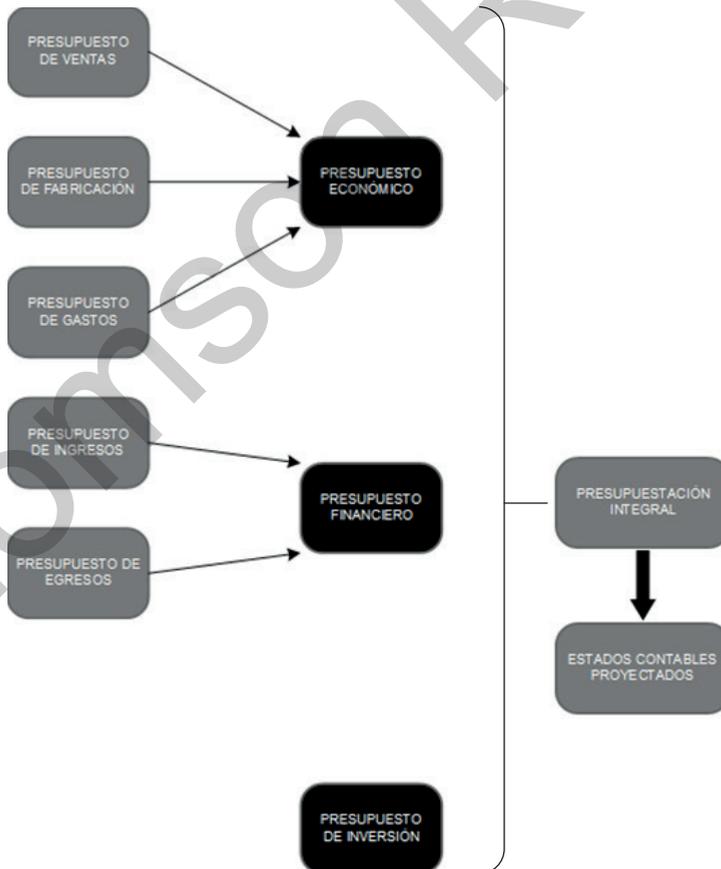
II. Presupuestación integral

Un presupuesto debe ser mucho más que un límite en las erogaciones. A pesar del hecho que muchas organizaciones, con demasiada frecuencia, lo usan solo para limitar su gasto, otras tantas los utilizan para enfrentar con anticipación los problemas operativos o financieros, de modo que los administradores puedan tomar medidas para evitar o solucionar problemas.

El presupuesto constituye, o debe constituir, el momento de reflexión anticipada frente al ejercicio que viene, convirtiéndose en el documento que refleje la estimación expresada en cantidades y valorada en unidades monetarias de la actividad económico-financiera pretendida por la empresa.

Desde un enfoque integral, constituye la síntesis de los procesos de toma de decisiones de la organización en su totalidad, siendo el instrumento que condensa los fines y los medios de la organización.

Considerando la organización como un sistema único y global, es posible representar el proceso de presupuestación integral mediante el siguiente esquema:



II.1 Componentes del sistema presupuestario

Los presupuestos que integran el sistema presupuestario, que derivan finalmente en los estados contables proyectados, son los siguientes:

1) Presupuesto económico: en su estructura se reconocen los hechos o sucesos cuando se espera que se produzca el devengamiento, estando integrado por los siguientes presupuestos:

a. Presupuesto de ventas: la confección del presupuesto de ventas debe contemplar la ubicación en el mercado de la empresa con relación a su inserción y las condiciones operativas que puede enfrentar la entidad para llevar a cabo su gestión.

b. Presupuesto de fabricación (en empresas industriales): se confecciona sobre la base del presupuesto de ventas, cuando la capacidad de producción puede soportar la demanda y para el caso que no se pueda producir todo lo que se puede vender, sería este presupuesto el primero que debe confeccionarse.

c. Presupuesto de gastos: se trata de proyectar todas las erogaciones que se producen durante el período, según su origen: gastos de comercialización, gastos de administración y gastos financieros.

2) Presupuesto financiero: utiliza como soporte el planeamiento financiero, mediante la proyección de los orígenes y las aplicaciones de fondos, de acuerdo con el momento en que se perciben y el correspondiente al que estos se usan. Desde el punto de vista financiero, el estado de flujo de fondos proyectado constituye el instrumento que permite desarrollar esta herramienta clave para gestionar el negocio.

3) Presupuesto de inversión: su objetivo es planificar el desarrollo de nuevos negocios que impliquen altos niveles de inversión, caracterizándose por proyectarse en plazos superiores a los doce meses. A modo de ejemplo se mencionan los siguientes: la construcción de una nueva planta de pro-

ducción, el desarrollo de algunas nuevas líneas de fabricación, la incorporación de tecnología de alto valor que requiere programas de capacitación y puesta en marcha, y otros proyectos que para su puesta en marcha se desarrollan en el mediano y largo plazo, cuando para estos proyectos se requieren recursos financieros adicionales a los necesarios para las actividades habituales que realiza la entidad.

III. Los estados contables proyectados

Los estados contables constituyen uno de los elementos más importantes para la transmisión de información económica referida a la situación y la gestión de entes públicos o privados, ya sean estos con o sin fines de lucro. Esta información económica habrá de ser utilizada tanto por usuarios internos como otros ajenos al ente.

Dada la complejidad y variedad de usuarios de esta información existe interés en que los datos contenidos se manifiesten adecuadamente, de modo de cumplir con el requisito de utilidad de la información. Por esto, se ha preferido que los estados contables básicos presenten en forma sintética la situación patrimonial, los resultados del ente y su evolución financiera. En función al factor tiempo, la información contenida en los estados contables tradicionales se refiere a dos instancias distintas.

El estado de situación patrimonial expone a un momento determinado, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, mientras que el estado de resultados, o estado de recursos y gastos para el caso de los entes sin fines de lucro, brinda información sobre hechos pasados al igual que el estado de flujo de efectivo. El vértigo del cambio y la creciente inestabilidad del entorno plantean la exigencia de mejorar los elementos para la toma de decisiones, volviéndose insuficiente, en algunos casos, la información provista por los estados contables tradicionales.

Ahora bien, es verdad que la información proyectada supera el problema de la insuficiencia de información, pero no es menos cierto que enfrenta otro problema que no

es de menor envergadura: al tratar con elementos del futuro económico y financiero de la organización y el medio en el cual se desenvuelve, muchos de los datos serán inciertos, para cuyo tratamiento necesitaremos valernos de herramientas que contemplen la incertidumbre y permitan efectuar un adecuado tratamiento de la información. Resumiendo, las técnicas ancladas en las hipótesis de estimaciones de datos en el ámbito de la certeza, solo tienen validez para el estudio del pasado, pero su utilización plantea problemas cuando van dirigidas a la estimación de situaciones futuras.

Los estados contables proyectados son aquellos que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento, partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales. A fin de recordar la secuencia del proceso mencionado, podemos enumerar las siguientes actividades:

1. Determinación del comportamiento esperado de los componentes, tanto en relación con medios de tipo general como a nivel específico de la organización, tales como proveedores, clientes, gobierno, competidores, etc.

2. Del análisis anterior surgirán premisas e hipótesis a ser tenidas en consideración para la determinación de las estimaciones.

3. Determinación de variables críticas que establecerán el punto de partida en la elaboración de los distintos presupuestos. En general, la variable crítica son las ventas, por lo que suponemos que, para esta explicación, esta premisa se cumple.

4. Elaboración de los presupuestos.

5. Ejecución de la síntesis presupuestaria, que comprende, como señalamos anteriormente, el Estado de Situación Patrimonial proyectado, el Estado de Resultados proyectado y el Estado de Flujos de Efectivo proyectado.

Resulta interesante comentar que la información proyectada contribuye a que los usuarios de los estados básicos cuenten con

una herramienta que les permita observar la perspectiva de los objetivos que la entidad se propone alcanzar. Por lo tanto, los informes proyectados constituyen un puente necesario que vincula el pasado con el futuro. Sin embargo, el reconocido autor Enrique Fowler Newton, en su obra *Cuestiones Contables Fundamentales*, expresa lo siguiente: "... la información proyectada responde a premisas que reflejan creencias sobre el comportamiento futuro de distintas variables que en su mayoría están fuera del control del ente y cuyo comportamiento puede llegar a ser incierto". Luego, dicho autor señala que "la incertidumbre referida impide alcanzar el requisito de verificabilidad que debería satisfacer la información contable"; y continúa diciendo: "... y está claro que nadie puede comprobar si las premisas empleadas son adecuadas y cuál es la probabilidad de que se cumplan. En consecuencia, la información proyectada no satisface los requisitos de verificabilidad, confiabilidad y utilidad que debe cumplir la información contable". Finalmente, concluye: "... rechazamos la idea de que los estados contables incluyan información proyectada. Consideramos que es preferible que quien tenga interés en ella la solicite separadamente y no que se dé difusión amplia de datos de escasa confiabilidad".

Teniendo en cuenta que la información proyectada es sobre hechos futuros y no se refiere a hechos históricos, si se desea aplicar el principio mencionado, deberíamos esperar la ocurrencia de los hechos que se buscan proyectar, aunque perderíamos de vista el objetivo de la información prospectiva que consiste en anticipar la ocurrencia de un hecho que afecte al ente. Es discutible también, lo planteado en cuanto a su utilidad, ya que si bien hay quienes lo requieren, es porque seguramente le será útil y, con respecto a la confiabilidad, en la medida en que exista un marco que regule su presentación, esta se verá potenciada en cuanto a su credibilidad. Es posible afirmar que, al proyectar información contable, se busca conocer de qué manera se ven reflejados los hechos o sucesos futuros, por ejemplo, en la situación patrimonial de la empresa, siendo los estados contables proyectados los que nos

permiten apreciar la situación mencionada anteriormente.

Los estados contables proyectados son la síntesis del proceso de presupuestar las actividades del ente de forma integral, el cual expondrá aquello que se espera lograr en un determinado horizonte de planeamiento, partiendo de una realidad histórica expuesta en los estados tradicionales, con ejecución a los pronósticos, premisas e hipótesis del planeamiento. Con su utilización, se pretende complementar la información brindada por los estados contables tradicionales y satisfacer mayores exigencias en el conocimiento de la gestión empresarial.

Proyectar información nos obliga a definir una situación que puede estar basada en hechos ocurridos en el pasado y que al cierre del ejercicio no han concluido, o bien se pueden determinar hechos o sucesos que puedan ocurrir en el futuro dentro de un escenario posible. Para ello, son importantes los diferentes indicadores y distintos conjuntos de señales que se producen en el desarrollo de la actividad del ente.

1. Pautas específicas: son aquellas que nos permiten explicar las causas generadoras de incidencias positivas o negativas en el desenvolvimiento de la empresa. Se las clasifica en tres grupos, que se describen a continuación:

a) Pautas de ajuste: aquellas que influyeron en la operatoria de la empresa en el pasado y se espera que no incidirán en el futuro, debido a que se las considera extraordinarias o no repetitivas. Pueden comprender hechos específicos o tendencias.

b) Pautas de cambio: cambios producidos en inversiones, en algunos métodos, en algunas tecnologías, en el mercado, en los servicios y que posiblemente obliguen al ente a realizar un cambio en su operatoria normal.

c) Pautas de crecimiento: tendencias generales de los mercados en los que se desenvuelve la empresa.

2. Pautas especiales: el futuro comportamiento de la empresa no solo depende de las posibilidades y actitudes que tome el ente. Esto se debe a que el contexto en el cual desarrolla sus actividades es un factor muy importante y que debe ser tenido en cuenta. Esto implica que, al proyectar el desenvolvimiento del ente en el futuro, debe tenerse en cuenta el marco en el que opera y las variables macroeconómicas. Entre las variables macroeconómicas podemos mencionar:

- tasas de inflación que se esperan,
- tipos de cambio de monedas extranjeras con las que opere la empresa con mayor frecuencia,
- tasas de interés para operaciones pasivas y para operaciones activas,
- tarifas de combustibles, energía eléctrica y demás servicios públicos,
- evolución de niveles de remuneración al personal según convenios.

III.1. Principios aplicables a la información contable proyectada

III.1.a. Utilidad

Consiste en que la información que se ha proyectado sea considerada útil por los usuarios externos para clarificar ideas y mejorar su capacidad en la toma de decisiones con respecto a la empresa que emite la información. La aplicación de este principio es de fundamental importancia ya que nos permitirá definir qué tipo de información es útil para los usuarios. Además, trata sobre el marco hacia el cual deben apuntar los demás principios.

III.1.b. Comparabilidad

Al realizar la presentación de estados contables proyectados, la forma de exposición debe permitir la comparación con la información presentada en los estados contables anuales y con los estados contables emitidos por entidades que actúan en el mismo contexto que el ente emisor. El objetivo que se persigue es evitarle al usuario la realización

de tareas adicionales para comparar la información que le es suministrada.

III.1.c. Uniformidad

Los criterios de medición que se utilizan al realizar las diferentes proyecciones deben ser similares a los utilizados en el ejercicio que ha concluido. Debe revelarse, en caso de que exista, el cambio de un criterio y además deben mostrarse los efectos que este produce.

III.1.d. Totalidad

Los informes proyectados deben tener el mismo origen que los demás informes contables. Esto implica que el sistema de información contable funcione de manera integrada, como una base de datos única y que sea capaz de producir diversos tipos de informes.

III.1.e. Empresa en marcha

La información proyectada presentada está basada en la idea de que la empresa en cuestión se encuentra funcionando y que tiene la capacidad necesaria para poder seguir operando en el futuro, con las mismas condiciones que se daban al cierre del ejercicio.

III.1.f. Prudencia

Ser prudentes implica seleccionar los indicadores que tengan mayor probabilidad de ocurrencia y no tener en cuenta a aquellos indicadores que se relacionen con situaciones que probablemente no vuelvan a repetirse.

III.1.g. Oportunidad

Este principio nos dice que la información que se entrega a los usuarios deberá suministrarse en el tiempo y el lugar conveniente para que pueda influir en la toma de decisiones.

III.1.h. Claridad

Se debe tener en cuenta que la información debe prepararse utilizando un lenguaje

preciso, se debe evitar ambigüedades y además debe ser inteligible y fácil de comprender por los usuarios que no tengan conocimientos sobre temas de la disciplina contable o relacionados a ella.

III.1.i. Costo-beneficio

Preparar la información proyectada implica incurrir en un costo para su obtención. Si el costo que afronta el ente para producir la información proyectada excede el beneficio que puede presentar la emisión de dicha información, no se justificaría su realización.

III.1.j. Confidencialidad

La idea de este principio consiste básicamente en que la información proyectada que presentan las entidades, no debilita la competitividad de las empresas.

III.2. *Confiabilidad versus competitividad*

Quienes no consideran conveniente brindar información proyectada o prospectiva, se basan en que se expondrían datos frente a la competencia acerca de las estrategias empresarias.

Basta decir que en lo que se refiere a perspectivas futuras, se requiere la definición de los objetivos para el nuevo ejercicio, considerando, de corresponder, las vinculaciones con empresas que sean condicionantes de la actividad y los componentes del contexto general y sectorial que se estimen previsibles. Se exige la mención concreta de las correcciones principales a la política empresarial que sea necesario introducir. Finalmente, para el caso de evaluar la necesidad de incrementar la financiación en el nuevo ejercicio, se debe informar la estimación del quantum y su composición (financiación propia y financiación de terceros).

Esta información, requerida por una norma legal (LSC), podría ser considerada estratégica, sin embargo, el ente regulador considera que es importante, ya que puede incidir sobre las decisiones de los potenciales inversores, prestamistas, contratistas, proveedores, entre otros.

Del análisis realizado se concluye que, con una adecuada segmentación de la información, se evitaría revelar información estratégica o planes confidenciales que afectan el futuro de la empresa.

III.3. Memoria: elemento necesario para la confección de los estados contables proyectados

El art. 66 de la ley 19.550 de Sociedades Comerciales (LSC), es uno de los antecedentes legales donde podemos encontrar la necesidad de efectuar proyecciones, al establecer lo siguiente:

“Art. 66. — Los administradores deberán informar en la memoria sobre el estado de la sociedad en las distintas actividades en que se haya operado y su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad y en el punto 5) del mismo, se refiere a la inclusión de la estimación u orientación sobre perspectivas de las futuras operaciones”.

La Memoria requerida actualmente por los organismos de control es definida como el elemento que acompaña los estados contables, permitiendo su interpretación y suministrando una información panorámica precisa y una orientación concreta sobre el estado actual de la sociedad y sus perspectivas, aspectos de la gestión, relación y actos sociales que, por su naturaleza o contenido, no pueden incluirse en los estados contables. Vale decir, la memoria es un instrumento que brinda información contable pasada, presente y prospectiva.

III.4. Etapas para la confección de los EECC proyectados

A continuación, se seguirá con el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Definir el período que abarca la proyección.
2. Establecer el contexto en el que la empresa va a desarrollar su actividad.

3. Preparar la información a utilizar para la proyección de estados contables.

4. Elaborar el estado de situación patrimonial y de resultado actual.

5. Elaborar el estado de situación patrimonial y de resultado proyectado.

Definidas las diferentes etapas, se procede a su elaboración y análisis en particular.

III.4.a. Período que abarca la proyección

Para comenzar a trabajar en la proyección, es necesario definir el tiempo que esta habrá de abarcar. En los casos en que existan normas que regulen la presentación de estados contables proyectados serán estas las encargadas de definir dicho período. La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados en el que se desarrolle la actividad. En mercados maduros y estables, los períodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un período tan amplio que brinde una imagen completa del negocio y su actividad.

III.4.b. Contexto en el que la empresa va a desarrollar su actividad

Sabemos que la empresa se desenvuelve dentro de un sistema económico del cual es una parte integrante. Por lo tanto, lo que afecte a dicho sistema también afectará al desenvolvimiento de la empresa. Este hecho obliga a imaginar el escenario en el cual la entidad tendrá que actuar, y esto hace que se deba considerar que, cuanto mayor es el grado de incertidumbre sobre la economía, mayor será la tarea para establecer el mencionado marco.

La situación descrita en el párrafo anterior obliga a realizar pronósticos sobre los rubros que componen el presupuesto de la empresa. Para ello, es necesario que se analicen y cuantifiquen las relaciones existentes entre el ente y la economía en la que se desenvuelve. Estas relaciones pueden verse afectadas por las siguientes variables:

a) Variables macroeconómicas:

Se refieren a las pautas que brinda la economía en general, las cuales, a su vez, pueden subdividirse en:

La inflación: es un componente a tener en cuenta ya que puede distorsionar la información que se pretende suministrar de manera significativa. Los índices que se suelen tomar como referencia para realizar la proyección son el índice de precios mayoristas y el índice de precios al consumidor.

Para solucionar el problema que presenta la información se utilizan como alternativas:

- estimar la pérdida del valor de la moneda en el período que abarca la proyección,
- utilizar una moneda menos cambiante (moneda dura),
- realizar las proyecciones en moneda constante.

Tipos de cambio: consiste en estimar cuál será el tipo de cambio que existirá para la moneda extranjera en el tiempo que abarca la proyección. Es importante tenerlo en cuenta debido a que las operaciones que puede realizar la empresa con moneda extranjera, entre las cuales podríamos enumerar inversiones, compras de materia prima necesaria para la producción, deudas o créditos en moneda extranjera, y otros.

Tasas de interés: se deben estimar las tasas de interés activas y pasivas. La razón que justifica tal estimación consiste en que las tasas activas nos permitirán conocer cuál es el costo de tomar fondos en el mercado financiero y las tasas pasivas nos dicen cuál es la recompensa de invertir fondos propios en el sistema financiero.

Tarifas: radica en estimar los posibles precios de combustibles, energías y servicios públicos que utiliza la empresa, para su normal desenvolvimiento.

Niveles de remuneración: se trata de determinar la posible evolución de los niveles de remuneración de acuerdo con posibles dis-

posiciones gubernamentales y convenios colectivos de trabajo.

Políticas tributarias: en este punto se incluyen las decisiones en materia tributaria que pueden ser gubernamentales, provinciales o municipales que afectan a la empresa. Se debería tener en cuenta la creación o eliminación de impuestos, posibles exenciones, regímenes de promoción que influyen sobre la economía en el período que se está proyectando.

b) Variables microeconómicas:

Se trata de pautas específicas que afectan al ente, como, por ejemplo:

- posible evolución de los precios de bienes/servicios y sus condiciones de compra,
- posibilidad de cambios en las condiciones de compra de materias primas/mercaderías a proveedores, para lo cual se deben tener en cuenta plazos e intereses de las operaciones,
- política que aplica la empresa en el tema de remuneraciones e incentivos al personal, el plan de inversiones de la empresa y la traslación a los precios de ventas de las variaciones producidas en los costos.

c) Matriz FODA: una herramienta para planificar el futuro

Resulta indispensable contar con herramientas que mejoren la información a ser proyectada. Una de ellas es el análisis FODA, a través del cual se puede observar que la empresa cuenta con posibilidades reales de lograr los objetivos preestablecidos y desarrollar una preparación eficiente para futuros desafíos.

Con el desarrollo de este análisis, se intenta lograr que la organización adquiera conciencia sobre los obstáculos que debe afrontar —debilidades y amenazas—, como es el caso del ineficiente uso de los recursos financieros, la resistencia al cambio, el elevado nivel de competencia, la inestabilidad del mercado local, la inseguridad, entre los más importantes.

Por otro lado, la empresa debería ser consciente de la posibilidad de disponer de oportu-

tunidades reales que le brinda el mercado, como la existencia de demanda sin satisfacer y/o la posibilidad de ampliación de la gama de servicios ofrecidos. Además, cuenta con fortalezas internas, como una estructura con determinada cultura definida, contacto directo con clientes, buenas relaciones informales. Siempre se debe tener presente estos aspectos, para estar preparado para aprovecharlos y potenciarlos.

De esta forma, podrá explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Ello implica realizar una serie de cambios y tareas destinadas a lograr los objetivos y establecer estrategias de mercado reales que impliquen el éxito para la empresa, como reducir o eliminar los vicios internos de trabajo, establecer mejoras radicales y trabajar exhaustivamente con las personas que deseen acompañar el progreso de la empresa.

d) Moneda a utilizar:

La empresa emplea su propio juicio para determinar la moneda funcional que más fielmente represente los efectos económicos de las transacciones, sucesos y condiciones subyacentes.

La NIC 21 establece que un ente, para determinar su moneda funcional, considerará los siguientes factores:

“... (a) La moneda: (i) que influya fundamentalmente en los precios de venta de los bienes y servicios (con frecuencia será la

moneda en la cual se denominen y liquiden los precios de venta de sus bienes y servicios); y (ii) del país cuyas fuerzas competitivas y regulaciones determinen fundamentalmente los precios de venta de sus bienes y servicios.

“(b) La moneda que influya fundamentalmente en los costos de la mano de obra, de los materiales y de otros costos de producir los bienes o suministrar los servicios (con frecuencia será la moneda en la cual se denominen y liquiden tales costos)”.

III.4.c. Datos para la proyección de estados contables

En este apartado se deben tratar diferentes puntos de interés para comprender el funcionamiento del negocio, la operatoria diaria y características de las actividades desarrolladas. Debe tenerse en cuenta, los gastos fijos y variables, los ingresos por las ventas sean estas en efectivo o en cuenta corriente, conocer los proveedores y clientes, Impuestos, alquileres, sueldos, entre otros.

III.4.d. Estado de situación patrimonial y de resultado actual

En esta etapa se procede a elaborar un estado de situación patrimonial y un estado de resultados presente, para conocer las cifras monetarias (anuales) en las que se desenvuelve la empresa y tomarlo como base para la proyección hacia un horizonte de tres años.

Caso de aplicación

Denominación de la Empresa: MISIONES SA			
Estado de Situación Patrimonial al 31/12/2017			
Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja y Bancos	\$ 55.000,00	Deudas	\$ -
Bienes de Cambio	\$ 95.000,00	Rem y Cargas Sociales	\$ 40.770,00
		Cargas Fiscales	\$ 19.200,00
Total del Activo Corriente	\$ 150.000,00	Total Pasivo Corriente	\$ 59.970,00

Denominación de la Empresa: MISIONES SA			
Estado de Situación Patrimonial al 31/12/2017			
Total Activo No Corriente	\$	-	Total Pasivo No Corriente
			\$
			Patrimonio Neto
			Capital
			\$ 32.306,00
			Resultado
			\$ 57.724,00
			Total Patrimonio Neto
			\$ 90.030,00
Total Activo	\$ 150.000,00		Total Pas y Pat Neto
			\$ 150.000,00

Estado de Resultado al 31/12/2017	
Ventas	\$ 264.000,00
Costo de Ventas	\$ 51.500,00
Utilidad Bruta	\$ 212.500,00
Gastos de Comercialización	\$ 71.076,00
Gastos de Administración	\$ 64.500,00
Impuestos	\$ 19.200,00
Utilidad Neta	\$ 57.724,00

III.4.e. Confección del estado de situación patrimonial y estado de resultados proyectado

Así como efectuamos el análisis de información perteneciente a situaciones del pasado que nos permiten determinar la situación financiera de una empresa, es posible también evaluar la solvencia y rentabilidad que le espera en el futuro, a partir de los estados contables proyectados. La creciente inestabilidad del entorno plantea la exigencia de mejorar los elementos para la toma de decisiones, volviéndose insuficiente, en algunos casos, la información provista por los estados contables tradicionales. Ahora bien, es verdad que la información proyectada supera el problema de la insuficiencia de información, pero no es menos cierto que se enfrenta con otro problema no menor. Al tratar con elementos del futuro económico y financiero de la organización y el medio en el cual se desenvuelve, muchos de los datos serán inciertos, para cuyo tratamiento necesitaremos valernos de herramientas que contemplen la incertidumbre y permitan efectuar un adecuado tratamiento de la información.

El estado de situación patrimonial proyectado expone el efecto que provocarán sobre el activo y el pasivo del ente las proyecciones y estimaciones establecidas.

El estado de resultados proyectado permitirá determinar y exponer cuál será el desarrollo y cuantía del resultado que, en términos económicos, obtendrá el ente como consecuencia de la combinación de las premisas planteadas por la dirección.

Es importante remarcar que los estados contables proyectados deben ser elaborados con las mismas normas contables que se utilizan para la preparación de los estados contables de cierre. Esto es necesario para que se verifiquen las cualidades de comparabilidad, que busca evitarle al usuario la realización de tareas adicionales para las proyecciones, como también de uniformidad, consistente en utilizar los mismos criterios de medición con los que se elabora la información al cierre del ejercicio.

En un trabajo presentado en Córdoba en el 12° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas, Gustavo Bianco y Luis Brito entienden que son estados contables proyectados “aquellos estados contables que se espera lograr en un futuro predefinido partiendo de la realidad histórica contenida en los estados tradicionales e incorporando toda la información predictiva que el ente posee y/o estime que ocurrirá en ese tiempo, para concluir en cuál será la situación patrimonial y los resultados a obtener en ese período de tiempo”.

Desde otro punto de vista, Juan Alberto Cocco, en su trabajo presentado en el 11° Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas en Tucumán en el año 1996, entiende que “se define estado contable proyectado como el estado perfeccionado por una empresa o Ente Eco-

nómico, por el cual se comunica a terceros interesados información referente a la óptima estimación de su patrimonio, medido a una determinada fecha futura, con una expresión exteriorizada de sus variaciones durante un período futuro, que representa y está orientado a un plan de actividades proyectadas de una empresa o conjunto económico”.

Es importante recordar también lo sostenido por el Prof. Juan Carlos Viegas, en cuanto a los objetivos que persiguen los estados contables proyectados, los cuales son:

- a) reducir la incertidumbre y planificar acciones anticipando conductas futuras,
- b) proyectar el desarrollo del ente como empresa en marcha,
- c) acotar los parámetros para la determinación del valor recuperable,
- d) brindar información contable referida al futuro,
- e) analizar los resultados y evolución de la empresa con parámetros similares a los utilizados para planificar y evaluar el proyecto de inversión,
- f) mejorar los controles económicos y de legalidad previstas en la Ley de Sociedades y de Concursos y Quiebras.

Caso de aplicación

Denominación de la Empresa: MISIONES SA			
Estado de Situación Patrimonial Proyectado al 31/12/20...			
Activo	2018	2019	2020
Activo Corriente			
Caja y Bancos	\$ 69.179,00	\$ 84.584,00	\$ 101.339,00
Bienes de Cambio	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00	\$ 95.000,00
Total del Activo Corriente	\$ 164.179,00	\$ 179.584,00	\$ 196.339,00
Total Activo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activo	\$ 164.179,00	\$ 179.584,00	\$ 196.339,00

Denominación de la Empresa: MISIONES SA			
Estado de Situación Patrimonial Proyectado al 31/12/20...			
Pasivo			
Pasivo Corriente			
Deudas	\$ -	\$ -	\$ -
Rem y Cargas Sociales	\$ 40.770,00	\$ 40.770,00	\$ 40.770,00
Cargas Fiscales	\$ 20.433,00	\$ 21.742,00	\$ 23.141,00
Total Pasivo Corriente	\$ 61.203,00	\$ 62.512,00	\$ 63.911,00
Total Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Patrimonio Neto			
Capital	\$ 32.306,00	\$ 32.306,00	\$ 32.306,00
Resultado	\$ 70.670,00	\$ 84.766,00	\$ 100.122,00
Total Patrimonio Neto	\$ 102.976,00	\$ 117.072,00	\$ 132.428,00
Total Pas y Pat Neto	\$ 164.179,00	\$ 179.584,00	\$ 196.339,00

Estado de Resultado Proyectado al 31/12/...			
	2018	2019	2020
Ventas	\$ 285.120,00	\$ 307.930,00	\$ 332.564,00
Costo de Ventas	\$ 55.598,00	\$ 60.046,00	\$ 64.850,00
Utilidad Bruta	\$ 229.522,00	\$ 247.884,00	\$ 267.714,00
Gastos de Comercialización	\$ 73.919,00	\$ 76.876,00	\$ 79.951,00
Gastos de Administración	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00	\$ 64.500,00
Impuestos	\$ 20.433,00	\$ 21.742,00	\$ 23.141,00
Utilidad Neta	\$ 70.670,00	\$ 84.766,00	\$ 100.122,00

IV. Bases para la elaboración de estados contables proyectados

IV.1. Estados contables proyectados de períodos anteriores

Constituyen la base fundamental sobre la cual se elaboran los estados contables proyectados. Anticiparse a los acontecimientos es algo así como diseñar la trayectoria de un ente en el tiempo por venir.

Considerando que su formación y desarrollo son actos volitivos —aun cuando en determinadas circunstancias pueden ocurrir acontecimientos no programados ni deseados— se requiere definir *dónde, cuándo y cómo* se quiere llegar.

En todo camino por recorrer pueden ocurrir paradas, retrocesos y, naturalmente, avances.

Esa serie de acontecimientos configuran una expresión de deseos denominada genéricamente *objetivos*.

El cambiante entorno en que se desenvuelve el ente requiere sea considerado, tanto como los indicadores macroeconómicos, coyunturales y estructurales.

La adecuada ponderación de todos los factores enunciados y de muchos otros permitirá preparar estados contables proyectados con una razonable anticipación. De no poseerse esa información proyectada podrían ocurrir acontecimientos no deseados.

Un caso particular que podemos observar es el contexto actual que estamos atravesando como consecuencia de la emergencia declarada a nivel nacional e internacional, por lo cual se han adoptado distintas medidas de contención del COVID-19, provocando una disrupción temporal y generalizada de la actividad económica. Es de público conocimiento que esta pandemia supondrá un impacto negativo inevitable en la economía, cuya duración y cuantificación está sometida a un elevado nivel de incertidumbre. Por lo que creemos factible que, para la futura confección de estados contables proyectados, se deberá tener en consideración la probable ocurrencia de una situación similar, siendo la mencionada una incertidumbre más para agregar a las ya existentes.

La evolución futura del COVID-19 es muy incierta y no puede predecirse, al igual que las medidas necesarias para contenerlo o tratar su impacto, y, por lo tanto, los resultados, desarrollos y decisiones comerciales

reales pueden diferir de los previstos en la declaración prospectiva de los administradores sobre el impacto del COVID-19 en las operaciones de la entidad.

IV.1.a. La empresa en marcha en tiempos de COVID-19

En comparación con el caso planteado anteriormente, consideramos que la evaluación de empresa en marcha podría resultar muy compleja ante la extrema volatilidad que caracteriza al actual contexto de excepcionalidad. En este sentido, los administradores deberán aplicar un equilibrado ejercicio de prudencia al realizar esta evaluación, y deberán basarse en supuestos razonables y suficientes para concluir que la entidad podría seguir funcionando como una empresa en marcha dentro del futuro previsible. Se consideran razonables aquellos supuestos sustentables sin costo o esfuerzo desproporcionado.

A modo enunciativo, las siguientes situaciones podrían ser consideradas como bases para supuestos sustentables, sin costo o esfuerzo desproporcionado, para que la entidad pueda seguir funcionando como una empresa en marcha dentro del futuro previsible:

a. La entidad tiene un historial de operaciones rentable, de recuperación frente a crisis de importancia, o pertenece a una rama o industria considerada resiliente frente al actual contexto económico.

b. Se espera el acceso a recursos financieros que le permitirán resolver sus problemas de liquidez y solvencia de corto y mediano plazo.

c. Surgen expectativas que será beneficiaria de algún tipo de ayuda gubernamental que le permita recomponer su estructura de rentabilidad y solvencia.

Los supuestos que finalmente utilicen los administradores de la entidad no deberán ser analizados de manera aislada, sino en un contexto más amplio de factores y circunstancias.

En este contexto, la conclusión a la que se llegue al evaluar los efectos del COVID-19, más el nivel de revelación requerida en los estados contables, dependerá de los hechos y circunstancias de cada caso, porque no todas las entidades se verán afectadas de igual manera y en la misma medida. Las evaluaciones que efectúen los administradores de la entidad, y los juicios que se formen, deben actualizarse continuamente hasta la fecha de emisión de los estados contables, dada la naturaleza evolutiva del brote y las incertidumbres que conlleva.

IV.1.b. Una metodología para elaborar información proyectada

La información proyectada es subjetiva y su preparación depende de un considerable criterio, pretendiendo mostrar, a la fecha de su emisión, las posibles consecuencias, en el caso de ocurrencia de determinados supuestos o de tomarse determinadas acciones.

Sin descartar la existencia de otros, pueden definirse dos métodos, que hemos denominado:

1. Desarrollo progresivo. Esquema presupuestario (a/z) y,

2. Desarrollo global. Esquema de objetivos básicos (z/a).

¿En qué consiste cada uno?

1. Desarrollo progresivo. Esquema presupuestario (a/z):

Este método consiste en pautar las bases de las actividades del ente, partiendo de las ventas, continuando con las políticas de los inventarios, compras, producción, gastos, inversiones, flujos de fondos, etc. y, concluyendo con los estados contables proyectados. Está inspirado en la metodología del sistema presupuestario integral y lo hemos identificado con el símbolo a/z por su desarrollo naturalmente progresivo. La participación multidisciplinaria es aquí evidente y, en realidad, los estados contables proyectados podrían aparecer como el subproducto de una actividad anterior y es-

pecífica. La información presupuestaria podría ser de carácter “flexible” y en ese caso aquel subproducto seguiría el mismo camino. Como principal ventaja, se puede señalar una aparente economía de insumos, con lo cual, como actividad autónoma, parecería que genera resultado favorable la ecuación “costo-beneficio”.

2. Desarrollo global. Esquema de objetivos básicos (z/a):

A este método lo hemos denominado “global” en razón que se inicia a partir de los objetivos pronosticados y asciende, buscando los elementos y las pautas necesarias para que estos objetivos puedan lograrse. El circuito parte de lo general y pretende arribar a lo específico (z/a). Sigue el camino inverso al método que hemos designado como “desarrollo progresivo”, que va desde lo específico a lo general (a/z). La mayor dificultad de este método global radica en que los objetivos pronosticados pueden dar lugar, en el camino ascendente, a una serie de alternativas que se compensan entre sí y su desglose generar una fuerte dosis de subjetividad. El esquema de este método arranca con los estados contables proyectados deseados y culminará con la estimación de las pautas económicas y financieras básicas que deberán lograrse para satisfacer los objetivos. La razonabilidad de estas pautas mostrará la coherencia de los objetivos. El método tiene una base de comparación en las últimas cifras históricas recopiladas, sin perjuicio de evaluar los efectos de los cambios estructurales y operativos en el ente, propuestos para el período a transcurrir.

Este método global mostraría circunstancias positivas, a saber: a) fija con claridad los objetivos del ente en el período por venir; b) el “armado” de los estados contables proyectados permite equilibrar adecuadamente su composición; c) incorpora automáticamente los cambios operativos y de estructura proyectados. Por otra parte, se pueden señalar inconvenientes, tales como: a) puede ser dificultoso obtener sustento de los objetivos, base de los estados contables proyectados; b) consecuencia

de lo indicado en a), llevaría a buscar una conciliación trabajosa y múltiple; c) Posiblemente sería necesario confeccionar una matriz adecuada al campo de la programación lineal, lo cual aumentaría la complejidad del sistema. Si quisiéramos definir nuestra preferencia por uno y otro método (desarrollo progresivo y desarrollo global) nos inclinaríamos por el segundo, sin dejar de reconocer los problemas que pudieran presentarse con su uso, según se expuso en párrafos anteriores, dado que define dónde queremos llegar.

V. Marco normativo

V.1. Comisión Nacional de Valores

La res. gral. 622/2013 de la CNV, hace referencia a normas relativas a la forma de presentación y criterios de valuación de los estados financieros para *Entidades que presentan sus estados financieros de acuerdo con la res. téc. FACPCE 26/2009, modificada por la res. téc. FACPCE 29/2010 (que adopta las Normas Internacionales de Información Financiera)* y *Entidades que no presentan sus estados financieros de acuerdo con la res. téc. FACPCE 26/2009*.

Cabe destacar que la NIC 1 en el acápite 125 establece lo siguiente: “Una entidad revelará información sobre los supuestos realizados acerca del futuro y otras causas de incertidumbre en la estimación al final del periodo sobre el que se informa, que tengan un riesgo significativo de ocasionar ajustes significativos en el valor en libros de los activos o pasivos dentro del periodo contable siguiente”.

En el acápite 130 dice: “esta Norma no requiere que una entidad revele información presupuestaria o previsiones al revelar la información del párr. 125”.

V.2. Banco Central de la República Argentina

La Comunicación “A” 2216, en su Anexo I, establece como criterio básico para la clasificación de los clientes, la capacidad de pago de la deuda en el futuro o de los com-

promisos objeto de la garantía de la entidad financiera. Indica que para evaluar la capacidad de repago de los clientes debe ponerse énfasis en el análisis del flujo de fondos. Se describe de qué forma debe analizarse el estado de situación patrimonial proyectado de un ente y la importancia del resultado de los indicios obtenidos sobre esa posición futura a la que posiblemente llegará la empresa, para así clasificar a cada deudor en particular.

V.3. Res. téc. 11, FACPCE

Se trata de una norma contable profesional de exposición para los entes sin fines de lucro. Consideramos oportuno incluirla debido a que menciona la información proyectada cuando esta se refiere al contenido de la información complementaria, mencionando en uno de sus puntos la información presupuestada. En el capítulo VII de dicha resolución se estipula que es recomendable exponerla, si existiere el presupuesto económico y/o financiero del próximo ejercicio. El hecho de presentar un presupuesto económico implicaría estar presentando un Estado de Recursos y Gastos proyectado.

VI. Un aporte a las normas contables profesionales

A los efectos de la aplicación de normas para la confección de estados contables proyectados, se deberá tener en cuenta los siguientes criterios: mantener un mismo lenguaje técnico; un lineamiento único de manera que pueda ser comparable la información presentada en los estados contables proyectados con los estados contables proyectados anteriores, con sus desvíos y ajustes respectivos; identificar el periodo de alcance de información a proyectar, ya que cuanto mayor sea el plazo de tiempo que abarque esta proyección mayor será la incertidumbre y por consiguiente, menor será el grado de certeza de los datos.

Nuestra propuesta de presentar información prospectiva exige tomar como imagen los estados contables de cierre de ejercicio,

para lo cual se deben identificar los requisitos que se cumplen para su preparación y presentación. En este sentido la NIC 1 constituye un marco conceptual adecuado para establecer los puntos de convergencia y las diferencias, entre los estados financieros clásicos y los proyectados.

La NIC 1, de acuerdo con el “Marco Conceptual del IASB” para la preparación y presentación de los Estados Financieros, sostiene que debe cumplirse con requerimientos tales como: significatividad, empresa en marcha, selección de políticas contables cuando no existan normas al respecto, consistencia y presentación de información comparativa.

Las normas contables argentinas no establecen un modelo de informe destinado a presentar información contable prospectiva o proyectada. No obstante, se refuerza la obligación que tienen los emisores de informar a los usuarios tipo sobre los hechos o sucesos que puedan constituir contingencias negativas para la entidad. A esto hace referencia la RT 8 y RT 17 FACPCE, sobre los hechos posteriores al cierre del ejercicio, y la RT 37 en cuanto al Informe sobre un examen de Información Contable Prospectiva.

¿Existe la posibilidad de que todas las empresas incorporen información proyectada?

Debe considerarse que resulta necesario que las empresas realicen un planeamiento estratégico y que los estados contables proyectados constituyan la culminación del proceso de planificación operativa, que brindan información concreta (en términos cualitativos y cuantitativos) sobre la proyección económica, patrimonial y financiera del ente. Es un dato de la realidad que además de difundir la modernización del gerenciamiento de las empresas, deben utilizarse instrumentos más directos que impulsen su implementación.

Es por ello que se considera positivo que se establezca la obligatoriedad para todas las empresas de presentar, los estados contables proyectados como información complemen-

taria a los estados contables. De tal manera, se estaría impulsando indirectamente a las empresas a planificar, estableciéndose paralelamente la exigencia de una adecuada explicación en la Memoria sobre los desvíos producidos como también el obligatorio seguimiento por parte del Síndico o el Consejo de Vigilancia, en su caso.

VII. La información requerida por organismos de control, ¿puede considerarse suficiente y actualizada?

La aplicación de recomendaciones realizadas por organismos internacionales y los criterios empleados por las calificadoras de riesgo de reconocido prestigio están influyendo, significativamente, en el dictado de normas por parte de los organismos de control con respecto a información prospectiva.

En la totalidad de los casos analizados, se ha podido constatar que, en la Memoria del Directorio que acompaña a los estados contables, se ha incorporado información vinculada con el futuro de la sociedad. Esta, básicamente, se refiere a:

- Perspectivas futuras, tanto del contexto en el que interactúan las empresas como, en forma particular, de cada una de ellas, vinculándolo, en algunos casos, con las expectativas de crecimiento del producto bruto interno del país.

- Propuestas de distribución de resultados, como así también las limitaciones para esas distribuciones.

- Enumeración de objetivos vinculados con el futuro de la empresa, en general, en forma cualitativa.

Si bien existe alto grado de incertidumbre en los informes proyectados, se reconoce que, desde el punto de vista de los usuarios internos, sería imposible conducir una organización sin tener determinados indicadores que proyecten el futuro de la empresa.

Los estados financieros que se preparan actualmente en cumplimiento de las nor-

mas contables, requieren que la entidad, como responsable de la emisión de los estados contables, realicen proyecciones para evaluar el futuro, de tal forma que se pueda verificar, con cierto grado de razonabilidad, situaciones contingentes. Dicha información deberá mantenerse actualizada periódicamente.

Es necesario destacar que, no existen en las normas contables un modelo establecido para obtener la información prospectiva y poder así proyectar los estados contables.

En nuestra opinión, resulta indispensable el dictado de Normas Contables para la elaboración de estados contables proyectados, con el propósito que las empresas tomen decisiones mediante la gestión de la información sobre datos del pasado, presente y prospectivo.

VIII. Balance proyectado

El balance proyectado tiene por objeto estimar la situación patrimonial de la empresa a la fecha de cierre del período o ejercicio de la proyección.

Activo.

Caja y bancos. Este rubro refleja el saldo, que al cierre del período o ejercicio que se proyecta, se estima mantener, surgiendo la mencionada estimación del saldo que a esa fecha arroje el presupuesto financiero. Los elementos componentes del presente rubro son las disponibilidades en moneda de curso legal o moneda extranjera.

Créditos. El presente rubro refleja las cuentas a cobrar y otros derechos crediticios de la empresa frente a terceros al cierre del período o ejercicio que se proyecta.

Metodología: saldo inicial (proveniente del saldo real al cierre del período que precede al proyectado) + facturación (correspondiente a la que se estima emitir conforme a las ventas proyectadas para el período futuro) — cancelaciones (correspondientes a los pagos estimados que los clientes han de efectuar en el período futuro, tanto con dinero efectivo, cheques o con documentos)

= saldo final (el cual, de la misma forma que las cobranzas, no han de ser tan solo la resultante de una ecuación, sino que deberá ser coherente con la política crediticia a seguir por la empresa en el período futuro). A la cuenta de deudores por ventas habrá que detraer la “previsión para deudores incobrables y por mora”.

Bienes de cambio.

- Empresas comerciales: el saldo correspondiente a mercaderías se ha de determinar en función de la política futura de la empresa en materia de inventarios, del nivel de actividad esperado y de la evolución de costos estimada, conforme con las hipótesis de trabajo delineadas al inicio de la tarea de presupuestación. La definición de los niveles de inventarios deberá considerar los siguientes aspectos: 1) un límite mínimo que haga posible el normal desenvolvimiento del proceso comercial sin dificultades para el abastecimiento a los clientes, 2) un límite máximo, para evitar costos de inmovilización, y, 3) la conveniencia en determinadas circunstancias de acumular stocks, en función de la evolución esperada de los índices de precios de las mercaderías frente al comportamiento de otras variables relevantes (p. ej., tasas de interés).

- Empresas industriales: en las empresas industriales las partidas que componen el rubro Bienes de Cambio son las relacionadas con: materias primas y materiales, productos en proceso y productos terminados. El saldo correspondiente a materias primas y materiales, al cierre del ejercicio proyectado, será determinado en función de la producción estimada y del nivel de inventarios deseado. El saldo de productos en proceso, a la finalización del período o ejercicio de la proyección, se ha de determinar en función de la producción y de las exigencias técnicas del proceso productivo. Asimismo, el correspondiente a los productos terminados se ha de proyectar en virtud de la política de inventarios, del nivel de ventas estimado y de la futura evolución de costos de acuerdo con las hipótesis de trabajo asumidas al inicio de la presupuestación.

Inversiones. El saldo de cierre del balance proyectado deberá presentar en forma desagregada los diferentes tipos de inversiones.

Activos intangibles. Los saldos proyectados correspondientes a las partidas que los conforman deberán exponerse en forma desagregada (p. ej.: marcas y patentes, fórmulas, etc.)

Metodología: saldo inicial (se corresponderá con el saldo real al cierre del período precedente de la proyección) + aumentos (son los previstos para el período de la proyección) — bajas (son las que se prevén para el período futuro) = saldo final de origen — amortizaciones acumuladas (se aplicarán a estas los coeficientes correspondientes a los respectivos costos ajustados al inicio de la proyección).

Pasivo.

Deudas. Los correspondientes saldos proyectados expondrán en forma desagregada sus diferentes partidas: comerciales, bancarias, financieras, fiscales y sociales, remuneraciones a pagar, entre otras.

Metodología:

- Deudas comerciales: saldo inicial (el cual será acorde con el saldo real al final del período anterior al proyectado) + compras de bienes y servicios (previstas de acuerdo con el nivel de actividad y de los inventarios según estimaciones) — cancelaciones (las que se prevean para el período futuro según la política a seguir en la materia y a las condiciones de mercado) = saldo final.

- Deudas bancarias y financieras: saldo inicial (según saldo real al cierre del período anterior al que se proyecta) + préstamos (de acuerdo con los que se prevean tomar conforme con las necesidades emergentes del presupuesto financiero) - pagos (acorde con las condiciones que se estima pactar) = saldo final.

- Deudas fiscales y sociales: base imponible (aplicando a dichos efectos a las operaciones gravadas estimadas, las tasas correspondientes), x coeficiente de aplicación (acordes con las disposiciones legales) = impuesto resultante - pagos a cuenta (concor-

dantes con las provisiones del presupuesto financiero) = saldo final.

- Remuneraciones a pagar: dotación de personal x salario medio = saldo final.

Provisiones.

Los saldos proyectados expondrán en forma separada las distintas partidas componentes (por ej. provisiones: para despidos, para multas, para garantías, para juicios, etc.).

Patrimonio neto.

Capital social: los saldos proyectados expondrán separadamente el valor nominal y el valor del ajuste del capital. La técnica de determinación de los saldos futuros será: saldo inicial + aumentos por suscripción de acciones + ajuste del capital + aumentos por capitalización de ganancias = saldo final.

Resultados acumulados: los saldos proyectados resultarán de aplicar la siguiente técnica: saldo inicial (saldo de ganancias o pérdidas acumuladas al comienzo del ejercicio proyectado) — distribuciones o aplicaciones de resultados (que se estima efectuar durante el ejercicio proyectado, como: reserva legal y otras reservas, dividendos en efectivo y en acciones a resolver por la Asamblea General de Accionistas) + saldo de resultados (conforme al presupuesto económico) del ejercicio — dividendo provisional (previsto en el ejercicio de la proyección para el caso de las sociedades incluidas en el art. 299 de la ley 19.550) = saldo final.

IX. Exposición

Con respecto a la exposición de la información en los estados proyectados es evidente que el contador público no enfrenta inconvenientes de importancia atribuibles a la naturaleza de la información proyectada; que le impidan examinar que ella se presenta cumpliendo con requisitos similares a los correspondientes a la información histórica. Los estados proyectados deben estar debida y claramente identificados como estados proyectados e indicar la fecha a la que fueron

preparados, para que el lector esté prevenido acerca de hasta qué punto se pudieron haber considerado en su preparación los hechos realmente ocurridos y, además, las principales premisas deben estar claramente descriptas al constituir la base de la información proyectada.

Al respecto, para sostener que una premisa es importante, deben considerarse tres factores:

- 1) La probabilidad de que la hipótesis se concrete.
- 2) La amplitud, con que una vez concreta, su efecto, expresado en términos monetarios, pueda variar.
- 3) La significatividad de los valores en juego, considerados en relación con los estados proyectados.

Debemos aclarar que, para el examen de los estados contables preparados sobre la base de información histórica, el auditor evalúa el sistema de control interno que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría. En el caso de los estados proyectados, y con similar propósito, debe estudiar y evaluar los procedimientos y pautas relacionados con su preparación. Es de destacar que, cuanto más extenso sea el período al cual se refieren los estados, mayor importancia revestirá la adecuada explicitación de las premisas.

Ante la pregunta: ¿cuál es un período razonable?, este dependerá de una serie de factores:

- 1) Características del medio económico, político y social y su estabilidad.
- 2) Naturaleza de las actividades a las cuales la empresa se dedica.
- 3) Capacidad de la empresa para incidir sobre el medio.
- 4) Experiencias anteriores que marcaron desvíos entre la información proyectada y la real y fundamentalmente: la aptitud para

estimar la ocurrencia de los hechos futuros que no puede controlar, para planificar sus reacciones frente a ellos, para cuantificar esos hechos y reacciones, y para comunicarnos a través de los estados proyectados. De lo precedente se deduce que resulta obvio que no es posible establecer una pauta única aplicable a todos los casos, pero en general es aceptable considerar que dicho período sea de doce o dieciocho meses (o inferiores cuando el caso lo requiera).

Al respecto el grupo de Investigación Internacional formado por los organismos que agrupan a los profesionales de Canadá, EE. UU. y Gran Bretaña, propuso como ejemplo: una proyección de ganancias que se difundan públicamente no debe extenderse más allá del ejercicio actual, a menos que haya transcurrido una parte sustancial de este, en cuyo caso podría extenderse hasta la finalización del ejercicio siguiente.

X. Análisis de estados contables

Los estados contables, tanto los que versan sobre el pasado como los proyectados, constituyen elementos generadores de información económica y financiera para distintos procesos de toma de decisiones, según sean los intereses de los usuarios de dicha información. Habitualmente se emplean dos formas de generar información para analizar estados contables:

- Análisis vertical.
- Análisis de tendencia.

El análisis vertical se efectúa mediante el cálculo de la participación relativa de las cuentas del estado de situación respecto a un determinado rubro; así, por ejemplo, la cuenta Disponibilidades podría representar el 5% del activo corriente, y a su vez, el 3% del activo total, o en el caso de las deudas, el pasivo de corto plazo tener un peso relativo del 35% respecto del pasivo total. Mientras que este análisis nos brinda información acerca de la composición de la estructura patrimonial de la empresa en un momento determinado, el análisis de tendencia expone el comportamiento que ha experimenta-

do la situación patrimonial de la empresa a lo largo de un determinado período, tomando como parámetro un ejercicio que se considere “normal”.

X.1. Ratios

En virtud de que la información contenida en los estados contables se encuentra resumida, para poder efectuar un diagnóstico más completo acerca de la situación de la empresa, es preciso valernos de relaciones entre números, que contengan los datos suficientes. Estas relaciones entre números, comúnmente conocidas como *ratios*, son cocientes entre dos magnitudes que ponen de manifiesto algún aspecto de la situación económica o financiera de la empresa, ofreciendo una amplia variedad de posibilidades para determinar tanto la situación de una empresa en un momento dado, así como también la evolución que experimentó durante un intervalo temporal.

El abuso del empleo de *ratios* hace que deba definirse primero cuáles son los que se utilizarán en el análisis de los estados contables, ya que esta decisión condiciona las tareas propias del análisis y las consecuentes decisiones que se tomen a partir de la información allí generada. En general, si la realidad económica y financiera de la empresa está efectivamente representada en los estados contables, es muy probable que solo unos pocos *ratios* resulten suficientes. Dado que la cantidad de *ratios* puede ser tan extensa como combinaciones posibles entre las cuentas de los estados, por lo que ceñiremos nuestro trabajo a los siguientes tipos de *ratios*:

- *Ratios* de estructura.
- *Ratios* de solvencia.
- *Ratios* de liquidez.
- *Ratios* de rentabilidad.

Los *ratios* de estructura son aquellos que establecen relaciones entre los rubros del activo (recursos económicos) y del pasivo (estructura financiera). Atento a la multi-

plicidad de *ratios* que podrían establecerse nos remitiremos solo al *ratio* de endeudamiento, que representa la relación entre las obligaciones contraídas por la empresa y su patrimonio neto. Este *ratio* puede, a su vez, subdividirse en Endeudamiento a largo, mediano y corto plazo, conforme se requiera mayor detalle de información. El mencionado *ratio* es utilizado, entre otras cosas, como indicador de riesgo financiero. La siguiente ecuación gráfica la forma de cálculo del *ratio* de endeudamiento teniendo en cuenta las obligaciones no corrientes:

Ratio de endeudamiento a largo plazo = $\frac{\text{pasivo no corriente}}{\text{patrimonio neto}}$

Una persona física o jurídica es solvente cuando carece de deudas, o las tiene, pero es capaz de satisfacerlas. A partir de este concepto es dable sostener que la solvencia de una empresa dependerá tanto de la estructura patrimonial como de su capacidad para generar los fondos necesarios y suficientes que permitan hacer frente a sus obligaciones. En este sentido, los *ratios* de solvencia condensan información acerca de la situación de la empresa con relación a las fuentes de financiamiento de su estructura patrimonial. En nuestro ejemplo mencionamos el siguiente *ratio* de solvencia:

Ratio de cobertura del activo total = $\frac{\text{activo total}}{\text{pasivo total}}$

Una empresa es solvente en el corto plazo cuando es capaz de satisfacer las obligaciones que derivan del proceso de explotación, ya que si bien puede manifestar solvencia en el largo plazo podría enfrentar problemas financieros en el corto plazo y constituirse esta en la causa de su derrumbe. El concepto de solvencia en el corto plazo o liquidez tiene una estrecha relación con la duración del ciclo de operación ya que allí se determina la posibilidad de cumplir en tiempo y forma con los compromisos asumidos. El *ratio* clásico de la solvencia en el corto plazo es el *ratio* de liquidez, que relaciona el activo corriente con el pasivo corriente, exponiendo el grado en que el efectivo y los activos realizables dentro del ejercicio son suficientes para satisfacer las obligaciones que se harán

exigibles en ese período. Existe otro *ratio* generalmente empleado para evaluar la liquidez de una empresa de mayor rigor que este: el *ratio* de liquidez inmediata o la prueba ácida, para lo cual se procede a detraer del activo corriente el valor de las existencias de bienes de cambio relacionando el saldo resultante con el pasivo corriente.

$$\text{Ratio de liquidez inmediata} = (\text{activo corriente} - \text{bienes de cambio}) / \text{pasivo corriente}$$

Por último, los *ratios* de rentabilidad pueden encuadrarse en dos grupos: aquellos que informan sobre la rentabilidad económica y los que se refieren a la rentabilidad financiera. La rentabilidad económica mide la capacidad de empresa para retribuir los capitales invertidos en ella tanto por los dueños como por terceros, relacionando la suma de los beneficios obtenidos por el ente antes o después de impuestos y los intereses de las deudas respecto del activo total, lo que generalmente se expresa en tanto por ciento. La rentabilidad financiera, por su parte, relaciona el beneficio obtenido por la empresa luego de impuestos respecto de su patrimonio neto, es decir que mide la rentabilidad de los accionistas o rentabilidad de los propietarios. Estos *ratios* vienen dados por las expresiones siguientes:

$$\text{Rentabilidad económica} = (\text{beneficio} + \text{intereses de las deudas}) / \text{activo total}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \text{beneficio neto} / (\text{capital} + \text{reservas})$$

Caso de aplicación

Siguiendo el ejemplo de la empresa Misiones SA, analizamos los siguientes *ratios*:

2017

Solvencia:	T. Patrimonio:	90.030	:	1,50
	T. Pasivo	59.970		

Marg. de Maniobra:	Act. Cte- Pas. Cte:	90.030
	150.000 - 59.970	

Endeudamiento:	T. Pasivo:	59.970	:	0,67
	T. Patrimonio	90.030		

Liquidez:	Activo Cte.:	150.000	:	2,50
	Pasivo Cte.	59.970		

Liquidez Ácida:	Act. Cte. - Bs. de Cbio.:	55.000	:	0,92
	Pasivo Cte.	59.970		

Estados contables proyectados

2018

Solvencia:	T. Patrimonio:	102.976	: 1,68
	T. Pasivo	61.203	

Marg. de Maniobra:	Act. Cte- Pas. Cte:	102.976
		164.179 - 61.203

Endeudamiento:	T. Pasivo:	61.203	: 0,59
	T. Patrimonio	102.976	

Liquidez:	Activo Cte.:	164.179	: 2,68
	Pasivo Cte.	61.203	

Liquidez Ácida	Act. Cte. - Bs. de Cbio.:	69.179	: 1,13
	Pasivo Cte.	61.203	

2019

Solvencia :	T. Patrimonio :	117.072	: 1,87
	T. Pasivo	62.512	

Marg. de Maniobra:	Act. Cte- Pas. Cte:	117.072
		179.584

Endeudamiento:	T. Pasivo:	62.512	: 0,53
	T. Patrimonio	117.072	

Liquidez	Activo Cte.:	179.584	: 2,87
	Pasivo Cte.	62.512	

Liquidez Ácida	Act. Cte - Bs. de Cbio.:	84.584	: 1,35
	Pasivo Cte.	62.512	

2020

Solvencia :	T. Patrimonio :	132.428	: 2,07
	T. Pasivo	63.911	

Marg. de Maniobra:	Act. Cte- Pas. Cte:	132.428
		196.339

Endeudamiento:	T. Pasivo:	63.911	: 0,48
	T. Patrimonio	132.428	

Liquidez	Activo Cte.:	196.339	: 3,07
	Pasivo Cte.	63.911	

Liquidez Ácida	Act. Cte. - Bs. de Cbio.:	101.339	: 1,59
	Pasivo Cte.	63.911	

X.2. Otros aportes

X.2.a. Índices de ajuste

Además de los *ratios* ya mencionados, los estados contables proyectados deberían incorporar nuevas variables, como cambios del IPC y la aplicación de la técnica del ajuste por inflación. Eso permitirá que se comparen presupuestos con información real, también ajustada por inflación. Sin dudas, ese proceso es más complejo y dificultará el diálogo con áreas operativas, pero permitirá estimar más fielmente la rentabilidad de la empresa y la generación de resultados distribuibles. Adicionalmente sugerimos que, a diferencia de lo que exigen las normas contables nacionales e internacionales (que toda cifra que se presente en un estado contable debe estar reexpresada al cierre), en los presupuestos e informes de gestión se muestren cifras históricas con aperturas útiles, que faciliten el diálogo con las áreas de negocios y se agreguen líneas que reflejen el efecto de la reexpresión por inflación, de modo de conciliar las cifras históricas con las ajustadas. El mismo criterio puede emplearse para la representación de los costos operativos, abiertos por naturaleza (salarios, costos de ventas, impuestos, honorarios, etc.), y grandes totales como EBITDA, EBIT, composición de los resultados financieros y por tenencia, Impuesto a las Ganancias y el resultado neto.

Los informes contables y de gestión constituyen herramientas de comunicación que deben ser comprendidos por los usuarios. Facilitar la comunicación interna para alojar mejores recursos y establecer prioridades en las acciones de negocios debe ser una prioridad que el ajuste por inflación u otra técnica contable no puede ni debe empañar. Por eso, la reconciliación de cifras históricas con las ajustadas puede ayudar a un mejor uso de la información financiera.

La evaluación conjunta de información financiera y sus indicadores físicos de gestión facilitarán la gestión de los negocios en contextos altamente volátiles, donde las variaciones generalizadas de los precios nominales de productos e insumos suelen confun-

dir a los tomadores de decisiones sobre la verdadera marcha de las actividades y su rentabilidad (en términos nominales y reales).

X.2.b. Proceso de revisiones periódicas

Cada vez es más importante la forma en la que contadores y auditores intervienen en la elaboración y revisión de la información financiera prospectiva, teniendo en cuenta los siguientes objetivos:

1. obtención de financiación en las entidades bancarias;
2. decisión de compra y venta de activos;
3. decisiones de crecimiento empresarial con base en fusiones y adquisiciones;
4. determinación de las consecuencias fiscales de acciones futuras;
5. desarrollo de sistemas previsionales de información de gestión;
6. identificación de los factores clave en la elaboración de las previsiones y proyecciones;
7. litigio entre las partes.

Si bien en una auditoría de estados contables proyectados, la evaluación del control interno no reviste la misma importancia que cuando se trata de estados contables de uso general, siempre existirán aspectos relacionados con los sistemas administrativos que el auditor no debería dejar de considerar como instancia previa al inicio de su revisión.

La información contenida en los estados contables proyectados deberá reunir los siguientes elementos:

- Manuales de procedimientos o normas escritas para la elaboración de estados contables proyectados.
- Elaboración recurrente de presupuestos.
- Separación de funciones en la confección de los distintos presupuestos.

- Control presupuestario realizado en forma periódica.
- Consideración de la gestión en los desvíos producidos entre cifras presupuestadas y reales.
- Nivel idóneo del personal interviniente en la elaboración y supervisión de las proyecciones.
- En general, ambiente de control confiable.

Asimismo, en la etapa de conocimiento del sistema presupuestario, el auditor evaluará si existen controles suficientes sobre los circuitos administrativos, de donde se obtengan datos significativos que alimentan, directa o indirectamente, a los estados proyectados.

Se ha manifestado que, a la determinación de premisas, que son el resultado de supuestos y estimaciones elaborados por la gerencia de la empresa, continúan las etapas de determinación de los hechos derivados de la supuesta ocurrencia de las premisas e hipótesis y de la cuantificación de dichos efectos en términos monetarios. Esto último implica una concreta problemática de cálculo, medición, imputación y exposición.

XI. Conclusión

Los estados contables proyectados de períodos anteriores constituyen la base fundamental sobre la cual se elaboran los estados contables proyectados. Mientras que los estados contables reales de un período versus los estados proyectados de ese mismo período, permiten medir el grado de eficiencia de la gestión gerencial desarrollada. El alcance de la información no se limita al pasado, sino que abarca el presente y proyecta el futuro, demostrando que su utilización es imprescindible a la hora de tomar decisiones.

Con este trabajo se pretende dejar en evidencia la necesidad de formular *Normas Contables Profesionales Argentinas* para la confección, medición y exposición de partidas de los estados contables proyectados. Su emisión es un desafío para la profesión con-

table y su revisión —como una de las tareas profesionales propias en nuestro carácter de auditores— nos coloca en la necesidad y la urgencia de familiarizarnos con su elaboración y publicación.

Por otro lado, podemos afirmar que la confección de estados contables proyectados sirve a las empresas para realizar un correcto y beneficioso plan de actividades futuras, que permita tomar acertadas decisiones directivas.

Proponemos definir un modelo contable que sirva de base para la confección de estados contables proyectados, que conjuntamente con la información de carácter histórico, contemple la revelación de información contable prospectiva.

Los informes contables proyectados nos permiten construir un puente entre la información contable del pasado con la prospectiva.

XII. Bibliografía

ÁLVAREZ LANCELLOTTI, Juan Ignacio, “Análisis de la información financiera prospectiva según diversos enfoques”, Ed. Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires, Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, Sección de Investigaciones Contables, 2011.

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, “Comunicación ‘A’ 2216”, 1994.

BIONDI, Mario, “Estados contables proyectados. lineamientos generales una tarea interdisciplinaria”, *Contabilidad y Auditoría*, año 7, nro. 14, Ed. Instituto de Investigaciones Contables “Profesor Juan Alberto Arévalo” de la FCE, UBA, diciembre 2001, recuperado de <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/Contyaudit/article/view/170/291>.

COMISIÓN NACIONAL DE VALORES, “Resolución General 622/13”, Normas de la CNV.

CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA PCIA. DE BUENOS

AIRES, “Análisis de estados contables proyectados mediante números borrosos triangulares”, Área: Contabilidad y Auditoría Tema: Nuevas técnicas de determinación de costos y gestión, XIII Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas Ciudad de San Carlos de Bariloche octubre de 2000, recuperado de <http://nulan.mdp.edu.ar/791/01/00422.pdf>.

FEDERACIÓN ARGENTINA DEL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS (FACPCE), “Resolución Técnica 11”.

— “Guía sobre la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría frente a los efectos del COVID-19”, elaborada por la Comisión Consultiva en temas de Contabilidad y Auditoría (CCCA) y aprobada por la Mesa Directiva de la FACPCE, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, abril de 2020.

FORNERO, Ricardo A., “Análisis financiero con información contable. Manual de Estudio Programado”.

IBARRA, Jorge A., “Estados contables proyectados”, VI Congreso Argentino de Derecho Societario, II Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Mar del Plata, 1995.

NORMA INTERNACIONAL DE CONTABILIDAD 1. IASB. Presentación de Estados Financieros.

PAHLEN ACUÑA, R. - CAMPO, A. - CHAVES, O. y otros, “Contabilidad. Pasado, presente y futuro”, Ed. La Ley, 2009.

PASSETTO, Karina *et al.*, “Información Prospectiva y sus Estados Contables Proyectados”, maestría en Contabilidad Superior y Auditoría, IIª Cohorte, Ed. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Universidad Nacional de Catamarca, 2017.

SÁNCHEZ, Pedro *et al.*, “Desarrollo de mecanismos y métodos de proyección de información contable para la toma de decisiones y su informatización. Proyecto de investigación”, Ed. Universidad Nacional de la Matanza, Depto. de Económicas, recuperado de https://economicas.unlam.edu.ar/descargas/5_B018.pdf.

SMOLJE, A., “Presupuesto integral y *beyond budgeting*. Una propuesta superadora”, Ed. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2015.

VÉLEZ - DÁVILA, R., “Proyecciones de los estados financieros. Proyecciones I”.

Thomson Reuters

ENFOQUES DE MANAGEMENT

Thomson Reuters

Thomson Reuters

La solidaridad informada por la empresa

Hugo R. Arreghini

La reflexión a la que podemos llegar con el análisis del artículo es que la responsabilidad social corporativa de avanzada puede entenderse como el tratamiento progresivo hacia un modelo interpretativo de paradigma indefinido aún, que busca ubicar a la contabilidad como instrumento útil de aplicación versátil con el que pueda resolverse la dificultad que encuentran todas las disciplinas cuando aspiran a titularse como científicas.

I. Introducción

La explicación de cómo son y han sido las cosas que se nos ofrecen presencialmente y los efectos de los hechos que ocurren y cómo nos afectan de algún modo, requiere la aplicación de metodologías capaces de informarlos adecuadamente.

La expresión definitiva que los exprese, de manera que su entendimiento sea indudable, se ofrece con matices de perplejidad siempre. Aún la confirmación de las teorías, por vía de la afirmación conseguida científicamente, es incapaz de consagrarse plenamente como concepto irreversible.

Avanzando en su desarrollo, la humanidad ha ido reconociendo los elementos naturales, para comprender sus mecanismos y sus aplicaciones, para aprovechar sus ventajas y reprobado sus usos adversos. Su contacto con la naturaleza le ha permitido asimilar las enseñanzas que le brindaba y le ha obligado al esfuerzo exigido para subsistir y crecer en sufrimiento y en la lucha con fuerzas antagónicas.

Ese enfrentamiento con la realidad, realizado para satisfacer la necesidad biológica, ha motivado su actitud egoísta y el afán de proyectar ventajosamente al individuo dentro de la comunidad en que el ser humano se agrupa.

La relación del hombre con su hábitat le ha permitido, obligadamente, compenetrarse de las condiciones naturales que le eran impuestas y le ha exigido vivirlas con los inconvenientes que le planteaban y adoptar las acciones para adaptarse a lo que ello originaba en el transcurso de los tiempos.

La naturaleza le obligó, permanentemente, a mantenerse activo; la civilización fue atenuando los rigores que ofrecía, cediendo a los esfuerzos realizados en pos de la adaptación a los desafíos que imponía para gozar la utilidad de su disfrute.

Ese proceso, de tal modo, ha sido siempre transitado compartiendo los avances obtenidos en la lucha por la existencia y el progreso, lo que ha alentado la discusión sobre la prevalencia entre los que alcanzan a conseguir una supervivencia mejor y los que pugnan por obtener ayuda mutua de los semejantes en circunstancias difíciles.

El dominio paulatino del medio, obteniendo posicionamientos mejores, se ha ido reflejando en la prosperidad que se observa en general, demostrado en la calidad de vida observable en la población del planeta, pero al propio tiempo advirtiendo signos de inequidad en el aprovechamiento de esas ventajas y la incidencia negativa que va originando esa evolución, demos-

trada en el evidente perjuicio ecológico que va ocasionando.

La disputa por la consecución de una posición mejor en la escala social puede entenderse preocupada por conseguirse materialmente, lo que representa un propósito objetivo, o tener una interpretación subjetiva que persiga, especialmente, alcanzar fines de cumplimiento menos corpóreo en que la procura de bienes físicos lo constituya lo imprescindible para subsistir y, en cambio, se aprecie especialmente en el acceso a lo espiritual, a lo cultural.

La aspiración sobre la preferencia a adoptar, que puede cumplirse con alguna de esas decisiones alternativas, conduce a inferir que discernir sobre el problema social constituye una tarea de imposible solución. La influencia que su análisis reciba desde el observador será fundamental para realizarla, ya que dependerá de su particular criterio y por tal razón la concepción de su juicio, cuando esté inducida desde lo económico, estará orientada por esa finalidad. Distinto será, obviamente, cuando responda a las reflexiones neutras que se pidan a un sociólogo, o cuando se espere las que dependan del estudio inteligible de un filósofo, o consistieran en recoger la factible opinión de un político (Orgaz, 1950: 495).

La reunión de cada individuo con otros, en múltiples aspectos, es el fundamento de la Sociología. Reconoce íntimos sentimientos de los reunidos en grupos, que se manifiestan como de solidaridad social (Gide y Rist, 1949: 759).

Los fenómenos que demuestran destacar con más intensidad esa señal, porque marcan con más fuerza la relación que vincula a los seres humanos, es la demostración que ha hecho, en cada oportunidad, el comportamiento de la gente, que se observa en las crisis provocadas en circunstancias de epidemias transmisoras de enfermedades gra-

ves, proyectadas por contagio de unos seres a otros, provocando la muerte.

La sociología supo abonar esa afirmación identificadora en símiles que tomó del funcionamiento anatómico de los órganos de los seres animados en sus funciones coordinadas, para vincularlos con los factores que condicionan la organización social.

Así, la solidaridad pudo ser explicada como una armónica interdependencia de las partes integradas de los cuerpos orgánicos, necesaria para sustentar la acción vital, o la encontró mejor preparada para el respaldo de las asociaciones de gran complejidad en las que se requiere, especialmente, para complementar el funcionamiento de sus componentes.

En el terreno económico el argumento, que demuestra haber contribuido al fortalecimiento de esa afirmación, pudo haber sido la demostración eficaz y eficiente que resulta de la aplicación de la división del trabajo y el importante aporte que, en el desarrollo material y espiritual, hacen los medios comunicacionales al resto de los participantes que los involucra en el proceso, garantizando el movimiento total.

La noción de solidaridad acomoda bien como morigerando entre ideologías opuestas; satisface sin inconvenientes los relatos y también las proclamas inspiradas en argumentos sobre políticas extremas y parece dignificar cualquier propuesta.

Esa justificación natural, que posiciona a la comunidad con niveles diferentes por necesidades satisfechas desproporcionadamente, originados en atributos heredados o adquiridos por ejercicio de una distinta aptitud interpretativa de la situación y de la evolución de los problemas que se plantean a la humanidad, atendidas con el deber ser, encontró también, para la solidaridad, fundamentos jurídicos para reconocerla, en algunas situaciones, como una deuda.

Las obligaciones extracontractuales, que nacen sin la intervención de los que resultan comprometidos a cumplirlas, tienen correlación con la figura de la solidaridad que, en esos casos, deja de ser voluntaria para convertirse en obligatoria. El tributo para cumplir este particular compromiso es una consecuencia no transada, con un origen social que se debe cumplir a favor de la comunidad.

La posición intermedia que coloca siempre a la solidaridad en una posición conciliadora, demuestra haber promovido, propulsada por su natural modo componedor, una cantidad de aplicaciones afines a su intención, relativas al derecho de atención de los seres humanos, de los seguros personales, de la cooperación, del mutualismo, de la enseñanza obligatoria gratuita para acceder a un igualitario nivel de oportunidades, que se han concretado por vía legislativa o mediante la asociación en entidades de bien público.

La concepción liberal de la economía, aun admitiendo el respeto de su influencia, se mantiene refractaria a una utilización severa de las normas impulsadas para consolidar una acción solidaria desde las empresas.

El argumento que se esgrime con más asiduidad intenta demostrar que la actividad económica, en competencia, es suficiente para imponer una acción que da pruebas de contribuir al mejoramiento de la situación general; que la producción no fructifica en beneficio de productores y consumidores y no tiene desarrollo satisfactorio sin la intervención, en forma mancomunada, del capital y del trabajo; sin la presencia de normas de acuerdo entre las partes, afirmadas en la ley, que se necesitan para funcionar dentro un orden que responde a sistemas orgánicos.

El fundamento que encuentra la teoría económica corriente está en que racionalmente el empresario trata de maximizar el beneficio que obtiene de la producción

y que ello es el motor del crecimiento económico lo que, a veces, incita a soslayar los riesgos que anticipan una compensación más importante, motivo que queda desvirtuado en la mayoría de los casos por situaciones de incertidumbre que llevan a reducir la cantidad de agentes dispuestos a dar respuesta al desarrollo de esas actividades contingentes y apelan a protegerse en institutos que le procuran una mayor seguridad jurídica.

La depresión que origina el desaliento cuando se produce un estancamiento de las acciones económicas suele ser el principal origen desestabilizante de las garantías que se buscan en la ley y ello, a su vez, lo que contribuye a profundizar situaciones conducentes a la caída de la producción.

El resguardo que, en materia de decisiones económicas para la sociedad, promete mejores resultados relativos, que a la larga se convierten en absolutos, se muestra afín con una mejor distribución que sea aprovechada por una mayor cantidad de beneficiarios (Olivera, 1977: 44). La teoría de la utilidad asegura que, computada para el conjunto, tiene más efectividad cuando el mismo beneficio se participa, porque siempre el goce total se acrecienta cuando de él participa un mayor número, debido que la utilidad disminuye a medida que aumenta la dosis de los bienes que alimentan una necesidad individual.

II. La promoción de la responsabilidad social empresarial

Se observa, profusamente, la posición destacada de los que se erigen en defensores del medio ambiente, de los que postulan la protección al consumidor y, en general de los que actúan a favor del derecho de la comunidad a gozar del bienestar general en forma más directa, bregando por impulsar la obligación de las empresas lucrativas a comportarse como socialmente responsables del

servicio de defensa del interés público, que incluye el de los inversionistas en ellas.

Esta proposición se traduce, especialmente, en conseguir el equilibrio de los intereses involucrados, aunque la responsabilidad social empresarial no se muestra claramente representada por un modelo único de realización que permita fijarle una solución definitiva.

Los orígenes de este movimiento, que puso en motivo la existencia de esta teoría con posiciones contrapuestas, se ubica en la década de los sesenta del siglo anterior, aunque algunos estudiosos del tema encuentran análisis anteriores veinte años antes.

Para validar la propuesta, se empieza a plantear la pregunta (Montuschi, 2002, citando a Friedman: 2) de si la responsabilidad social de los negocios es incrementar sus beneficios; el argumento usado en ese momento afirmaba que no es el único objeto perseguido y, además, propugna la existencia de una moral corporativa, lo que los opositores rechazan por irracional.

Para ese razonamiento antagónico, no era ajeno sostener que una acción ejecutada en tal sentido resultaría, además, perjudicial a las personas vinculadas con la empresa porque afectaría sus intereses.

Las primeras manifestaciones, adherentes a este tratamiento social del resultado de la gestión empresarial, utilizan el argumento de que la generación plena de los beneficios a favor de la comunidad no está garantizada por la existencia de una competencia perfecta en los negocios y esto otorga ventajas inequitativas a los receptores de los dividendos que ellos proporcionan.

En defensa de la posición favorable al reconocimiento social de parte de los beneficios generados por acción de las empresas, se empezó a destacar la necesidad de contemplar los efectos nocivos que sus activi-

dades provocan al medio ambiente y la incidencia del posicionamiento ventajoso del vendedor frente al comprador en las transacciones comerciales.

La preocupación que originaba que, desde las empresas, se obtuviera una limitada respuesta a las reclamaciones que se formulaban, propició la necesidad de avanzar hacia la institucionalización de medidas regulatorias desde los gobiernos.

En la década del setenta, la idea adquiere respaldo en un trabajo de matiz filosófico que le da carácter de contrato social, dirigido hacia una redefinición de las funciones de las empresas que proyecta un cambio en su actuación vinculante con los demás integrantes de la sociedad. Vislumbraba el advenimiento de un acuerdo implícito modificadorio de la acción empresarial, auspiciante de un cambio de los fines, desde el crecimiento rápido del capital hacia un mejoramiento de la calidad de vida de la población, lo que se produciría impulsado, especialmente, por hacer cargo a las empresas del costo de la internalización de los efectos favorables que apropiaban de la naturaleza, con las consiguientes implicancias que esto tendría en el medio ambiente, en la administración de los negocios y en la participación de los resultados de la economía.

Estas manifestaciones, que partieron del ámbito académico alentadas por la convicción de que el poder social impone la responsabilidad social, tuvieron naturalmente algunas consecuencias, y en la década de los ochenta su consideración se amplía como estrategia de las organizaciones para la inclusión más directa de los grupos afectados por sus actividades —sus empleados, los proveedores, los clientes— y también los accionistas, los gobiernos y hasta los competidores. El fundamento propulsor se sintetiza en que el mayor bien se materializa en el mayor número.

Esta idea que se presenta como tan atractiva tiene, en su desarrollo, muchas observaciones y de su análisis más prolijo empiezan a emerger inconveniencias para relativizar la perspectiva de imponer su aplicación.

Una de las contraindicaciones que se advierten es que los *stakeholders* —denominación generalizada con que se agrupa a esos grupos vinculados con la empresa— tienen en la organización ubicaciones, no solo distintas por el lugar de destino que ocupan, también en sus roles, con diferente incumbencia sobre los efectos que provoca su acción y, sobre todo, en la participación a que ellos mismos aspiran.

Como observación se destaca la intención que, casi siempre, se presume del accionista por su desinterés en la acción productiva de la corporación de que forma parte y en la continuidad de su evolución. El desapego de estos inversores, que facilitan con su aporte financiero el desarrollo de las empresas, no es, muchas veces, comparable con el de los empleados que pueden haber hecho de su relación con la empresa una cuestión vital.

La distinta jerarquía que es fácil reconocer como asumida por los que se hallan en una relación laboral de dependencia indica, a la vez, una notoria dificultad para establecer su nivel de importancia en la escala calificadora. La inclusión de este grupo, que está más directamente cerca de la entidad, es obviamente de mayor arraigo porque se entiende fácilmente que sus antecedentes, intereses, hábitos, dan firmeza y estabilidad a su relación con ella y esto promueve una consideración totalmente distinta a la que puede encontrarse con la del resto del entorno social en que ella actúa.

La representatividad que los intervinientes tienen en el proceso de actuación de la organización se centra en establecer la importancia que esos factores utilizados tienen en ella, que se supone insuficientemente retribuida. Pero no debería excluir la que se asigne

a los fines no satisfechos como habría correspondido, que pueden entenderse como incumplimientos de obligaciones imputables a la empresa en materia legal, ética, económica y filantrópica, satisfechas insuficientemente por ella.

Como se deduce, la atención del contrato social a que se hace referencia incluye aspectos con respuestas incompletas que demandan mejor cumplimiento de normas legales y morales no legisladas, cuyo discernimiento es difícilmente asignable, de apropiación dudosa y, por ende, de cálculo incierto. Su amplitud es tan grande que excede, muchas veces, lo que representa el contorno cercano que involucra a la entidad a que pretende aplicarse.

El carácter que distinguiría a este tipo de incumbencia supone, además, conseguir el otorgamiento de reputación y de que su observancia permite ejercer estrategias de sostenimiento y proyección de la empresa en el mercado. Esto empieza a modificar el concepto de maximización de la ganancia por el de optimización del beneficio y a extender los plazos de concreción de los fines. En este propósito ingresan, otra vez, los grupos adherentes: compradores, proveedores, trabajadores, en síntesis, toda la sociedad que se beneficia con el progreso —también de la empresa—.

La reseña antecedente permite deducir que los auspiciantes de esta iniciativa, presentada con ribetes variados, no ha sido hasta ahora correspondida de modo que fije con claridad una conclusión asentada con permanencia firme. Puede hoy respaldarse en más de un paradigma que denotan su vulnerable respaldo e incierto sostenimiento, desde extremos que van del *funcionalismo* respaldado en el libre mercado proclive al inversor, al *radical* que reniega de las prácticas informativas tradicionales que, dice, orientadas a acompañar la acción de las grandes empresas, basada en valores de la economía marginal (D'Onofrio, 2006: 29-32).

En oposición a ese pretendido objetivo, están los que postulan que la responsabilidad de una entidad económica no tiene otro fin que crear valor para el accionista —que es quien invierte en ella para conseguir la mejor retribución—, porque consideran que los justifica su carácter de emprendimientos desarrollados en libertad, basados en la economía de mercado, con reconocimiento de la propiedad privada y acatamiento de la ley impuesta por la sociedad.

Según esa opinión, las aspiraciones de la comunidad a favor de esa mayor equidad distributiva, no pueden ser satisfechas por la acción de las entidades privadas que persiguen otros fines y no tienen atribuciones, ni la preparación suficiente para legitimar esa función modificadora del orden social que, de ser aplicada, proyectaría: para los consumidores, precios más altos, para los trabajadores empleados, menores salarios y para los accionistas, inversiones menos rentables (Rappaport, 2006: 29).

La ambigüedad y, sobre todo, la falta de normas sancionadoras que la instituyera efectivamente ha ocasionado que esa corriente tenga, hasta ahora, poco respaldo político y se pueda mantener como proyecto que no ha superado los límites de un discurso altisonante.

Se sigue sosteniendo que la dirección de la actividad empresarial a favor de las partes comprometidas en el desarrollo fructífero de las unidades económicas depende, fundamentalmente, de una relación financiera fluida y armoniosa que permita que los asalariados tengan retribución que garantice un adecuado nivel de vida y seguridad laboral eficaz, que los clientes puedan demandar productos de calidad a precio justo y que los propietarios y otros acreedores obtengan puntualmente sus pagos, lo que se consigue cuando la explotación de los negocios logra su objeto de modo eficiente. La creación de valor para el accionista parece ser, al mismo

tiempo, el mejor seguro para las partes que colaboran con la empresa.

Se conocen otras exploraciones que avanzan hacia dar un sentido más firme a la idea de la responsabilidad social empresarial. Los que lo intentan, critican la acción capitalista que califican como opresora de la clase trabajadora, y hacen cargo de ello a todas las entidades que representan la relación humana actual, desde gobiernos hasta las que se forman con la clase media acomodada, imputándole la explotación de los suministradores de mano de obra, a los que consideran el soporte del peso del sistema. La orientación que supone su pensamiento tiene como mira delinear una nueva estrategia empresarial.

Estos proyectos, destinados a alinear los negocios para erradicar la pobreza con beneficios obtenidos desde las empresas, exigirían para su materialización, cambios en el modelo de gestión, el que sintéticamente expresado, daría un nuevo enfoque al gobierno de estas que pasaría a ser corporativo, intentando que la creación de valor tuviera una más equitativa distribución y en lugar de beneficiar prioritariamente a los inversores accionistas, aprovechara a todos los directamente interesados en la actividad económica que desarrolla la entidad. Para ello también se debería rediseñar el sistema de incentivos motivadores de los participantes.

La reacción que supone un plan con estas características puede interpretarse originada en los defectos encontrados en la organización del sistema aplicado, pero mucho más en la administración hecha de los recursos disponibles al gestionar el producto y en el aprovechamiento de los resultados.

Las principales causas de tal fracaso se imputan al manejo discrecional de los directivos en beneficio personal, favorecido por operaciones de trámite rápido para generar resultados esporádicos que descuidaban proyecciones en plazos más extensos y en el involucramiento con maniobras fraudulentas.

tas y de corrupción que, en muchos casos, habría facilitado una débil o cómplice fiscalización y una endeble acción del Estado despreocupado de la importancia de su función social.

La búsqueda de una solución quiere encontrarse en la generación de confianza desde las organizaciones mercantiles, promovida por una actitud responsable y transparente, demostrada por la equidad con que en ellas se afronte la distribución de los beneficios derivados de sus actos, entre los que intervienen para su concreción.

Se acepta que esa figura no responde a esquemas rígidos y que debería adaptarse a las condiciones que, en cada caso, se adecuen a objetivos propios de la organización a que están referidos. Sin embargo, el móvil que los inspira se basa en conciliar intereses de los financistas con los de la colectividad —la que constituye el entorno y contribuye, de algún modo, a conseguir los resultados—. Sigue los lineamientos fundamentales de responsabilidad corporativa que se reseñaron anteriormente; sus objetivos encuentran diferencias con las fórmulas que se emplean en otras organizaciones, como cooperativas, mutuales, fundaciones, porque la gestión que se proponen, ahora, no privilegia la acción solidaria sobre lo económico, no coloca a las personas por sobre el capital que aportan, se aleja del principio que toma como valor del voto a la persona.

La interpretación que puede hacerse es que intenta mejorar el modelo de responsabilidad social empresarial ampliándolo, a uno que denomina Base de la Pirámide, que se desprende netamente de propósitos asistenciales o filantrópicos y se asume como rentable, sostenible como de trámite inclusivo, de alcance proyectado a largo plazo, que fundamenta su progreso de desarrollo en la investigación innovadora y en el apoyo de iniciativas para reducir la pobreza.

Ofrece dudas si el mercado de influencia al que apunta permite el crecimiento económico con la base competitiva que ha caracterizado hasta ahora su búsqueda o si, en cambio, debe desarrollarse con productos que satisfagan a la población de menores recursos, lo que justificaría que se elaboren con menor calidad para permitir su colocación más fácil.

Un análisis más profundo inclinaría a que, el trámite inicial debería dirigirse a conseguir los beneficios necesarios para permitir la resolución de los problemas sociales, porque ese objetivo es fundamental para obtener el propósito principal a que se dirige el proyecto, pero con ello se descuidaría, al inicio, la finalidad principal que se busca y se arriba a que la mejor solución estaría en acometer ambas proposiciones como la opción más apropiada.

El razonamiento habría conducido a que esa estrategia, adherente a la maximización de la riqueza de los que proporcionan el financiamiento de las empresas, se debería respaldar en pautas como: 1) cumplir las normas legales, respetar principios éticos y favorecer la acción filantrópica, 2) mantener el interés de los inversores dando garantía de rendimiento a sus colocaciones, con restricciones que, al mismo tiempo, aseguren a los *stakeholders* participación en esos beneficios, 3) hacer una adecuada interpretación de la extensión de los plazos que aseguran una proyección estructural extensa.

La presentación de esta proposición, con el título de “Responsabilidad social corporativa avanzada” (Rodríguez, 2011: 44) permite presumir el alcance que se le quiere dar. Los pilares en que se apoya confirman que pretende obtener mejores resultados que hagan posible un mayor bienestar de la sociedad, logrado desde las organizaciones creadoras de riqueza, para distribuirla equitativamente entre los que contribuyen a generarla en un medio ambiente cuidado.

Ese plan entiende la equidad como basada en principios de búsqueda de riqueza total por su valor creativo y naturalmente sostenible, para participarla en una justa proporción a todos los factores comprometidos, lo que debería hacerse con responsabilidad administrativa garantizada por honradez, diligencia y transparencia.

Para ello proyecta un gobierno plural que comparta, efectivamente, las decisiones atinentes a cada sector involucrado, se fundamenta en políticas de largo plazo y privilegie la protección del capital físico, financiero e intelectual de la organización y, al propio tiempo, no afecte el hábitat natural.

Obviamente, para el cumplimiento de esos postulados se exige reconocer normas más pormenorizadas, justificadas en la particular actividad que sea el fin de cada entidad, alineadas con lo que es su objeto específico. Orientadas a compadecerse con los trazos del paradigma que se piensa experimentar se anotan las que responden a nuevos criterios: 1) sobre el objeto y el modo de gestión, 2) con respecto al acercamiento y jerarquización de la conexión con los partícipes, 3) acerca de la responsabilidad de los ejecutivos y a la garantía exigida para su actuación, 4) sobre el resalte de la negociación justa, del equilibrio distributivo, de la transparencia de las cuentas, de la igualación de oportunidades en las transacciones a efectuar, en síntesis las relativas al fortalecimiento ético relacional (Rodríguez, 2011: 44).

En esa enumeración se advierte la sobresaliente incidencia que en el trámite del proyecto tiene que asumir un reforzamiento de la posición de los *stakeholders*, acercándolos a la administración de los negocios y mejorando para ellos el disfrute de sus beneficios, lo que exige nuevos lazos de vinculación y la asignación de derechos y obligaciones que, a la vez, implica el establecimiento de escalas de compromiso diferenciales y la materialización formal de su alcance en valor y tiempo.

Esa trascendente alteración en la futura trayectoria de la compañía, que afecta de tal modo al sujeto de apoyo, con fuerte influencia en la armazón que constituía su funcionamiento anterior, determina forzosamente enfoques valorativos cambiantes y renovados modos de información especiales de mayor complejidad y diversidad.

Algunos mecanismos coadyuvantes a resolver el confuso significado que se asigna a las ventajas adicionales que los *stakeholders* obtendrían cuando se sumen a un plan de este tipo, se basarían en comparar precios efectivos de compra o de venta de la empresa con el costo de oportunidad experimentado por el vendedor y por el cliente, respectivamente, diferencia que se califica, en cada caso, como una cuasirrenta a reconocerles. En materia ambiental las sugerencias que se hacen sobre metodologías de valuación se refieren a costos ecológicos, apreciados con los de mercado: reales, relacionados, sustitutos, simulados, que serían empleados para esos fines. Los bienes intangibles autogenerados y otros de características similares se determinarían en función de la “riqueza organizacional”.

No se descarta la recurrencia a indicadores que permitirían explicar la creación o destrucción de valor con el consiguiente riesgo de incurrir en apreciaciones erradas.

III. Reflexiones que sugieren las propuestas reseñadas

El prolongado intento de dar a las entidades económicas un sentido abarcador que las comprometa con otros objetivos suplementarios que no le son funcionales y la variedad de modelos que han extendido en el tiempo esa tentativa, a veces inspirada en el mejoramiento de la calidad de vida de la población, en ocasiones impulsada ecológicamente, o tratando de ofrecer, a todos los cercanamente involucrados, una más equitativa distribución de las ganancias, cambiando el concepto de maximización por el de optimi-

zación de los beneficios, ha encontrado dificultades que todavía demuestran ser insalvables.

El impedimento más notorio reside en que se quiere atribuir, a un organismo preparado para desarrollar una acción específica, otro rol para el que no está capacitado.

Empieza a deducirse, por conclusiones expresadas en escritos de los que se consideraban auspiciantes de esa tesis, un desaliento notorio al advertir la falta de aceptación que recibe de las organizaciones que tendrían a su cargo la misión de aplicarla en alguna de las modalidades presentadas.

La probanza sugerida con opciones que merecen interpretaciones de sentido muy diverso confirma la debilidad de los argumentos esgrimidos en cada opción ofrecida para justificar su implementación.

La empresa es una organización cuya vida es, precisamente, dependiente de un comportamiento que respeta las condiciones exigidas para funcionar ordenadamente cumpliendo fines preestablecidos.

Las partes que en la empresa actúan para su desarrollo dinámico son sus órganos y su conexión es imprescindible para la subsistencia; cada uno de ellos tiene una función específica que, a la vez, se complementa con la de los demás, lo que exige responder a una estructura que los mantiene asociados con el mismo fin (Magdalena, 1999: 315-316).

La función de cada órgano debería considerarse indelegable, ya que ejecuta acciones particulares y el funcionamiento armonioso con los otros exige que se cumplan simultáneamente, por lo que su dedicación especial, en el mismo tiempo, es ineludible y cuando se interrumpe, altera la marcha normal del conjunto.

La influencia externa sobre la dirección de la actividad de la organización no responde

a lógica alguna, porque contradice, en mayor o menor grado, los intereses de cualquier tipo que la gobiernan, especialmente de los fines económicos perseguidos. Esa intención aumenta la probabilidad de desvirtuar los verdaderos fines buscados, por no haberlos entendido, en la intentona de introducir cuerpos extraños que no solo deforman el propósito, también pueden infectar el organismo.

El equilibrio de la organización, logrado de tal modo, es dinámico y su mantenimiento es necesario para la prolongación de su vida.

La integración de un sistema organizativo dentro de otro es factible cuando se incorpora con jerarquía menor y responde a los fines superiores que la organización tiene.

Los principios enunciados encuentran equivocada la proposición que califica a la Contabilidad con las condiciones requeridas para ser el instrumento receptor de la comunicación social y el emisor de sus derivaciones como efectos propios de una entidad económica, cuyos fines intrínsecos son evidentes respuestas inspiradas en una disciplina que tiene representación minúscula dentro del espectro más amplio que comprende los problemas humanos y que no caracteriza, sino una parte especial de los que conciernen a algún o algunos grupos de ese conglomerado más amplio en que se desarrolla.

No tiene explicación sensata que se encuentre útil y verdadera, una información, procedente de una unidad fundamentada en conseguir resultados vinculados específicamente con una particular actividad, de las múltiples que se pueden adjudicar como causantes de consecuencias atribuibles a la sociedad circundante, debido a su insuficiente capacidad de expresión de los atributos esenciales que podrían requerirse para cumplir tan amplia responsabilidad, y a que los suyos expresan sistematicidad, territoria-

lidad, temporalidad, que hacen una interpretación netamente diferente de las que se exigen para un fin social más abarcador.

Tampoco parece sencillo resolver una atribución destinada a los partícipes de una unidad en funcionamiento cuando, lo natural, será que, muchos de ellos —proveedores, clientes, inversores—, no tendrán solo relación con la organización, porque lo contrario obligaría a que ella fuera exclusiva.

Cuando se apela a tomar este tipo de determinaciones, un argumento ha sido no limitarse a discutir los medios haciendo un nuevo enfoque comprensivo de los fines, pero cuidando de no ingresar en el conflicto de intereses múltiples (Montuschi, 2002: 30). La clara intención de considerar la participación adicional más equitativa de los *stakeholders* introduce un nuevo factor de conflicto de intereses. Con que solo se piense en las contrapuestas valoraciones de las transacciones con clientes y proveedores, se entenderá fácilmente la enorme dificultad que existe para conciliar, en la imaginativa estructura de la “base de la pirámide”, una solución a este problema, que satisfaga la asignación a estos participantes en la corporación.

La forma prevista para hacer el cómputo de la ventaja a reconocer al partícipe cliente, hará —se piensa— la comparación entre el precio efectivo de la venta y el correspondiente a la oportunidad no usada; criterio similar será empleado en las compras, cotejando lo pagado por ellas con el de una operación equivalente no realizada. No queda claro si el valor transado se enfrentaría con el que corresponde a la oportunidad perdida por la empresa o por el *stakeholder*. Cualquier determinación valorativa exigirá entrar en el terreno de los supuestos, para establecer qué asignar diferencialmente al partícipe con el que se transó el valor de la operación.

Cuando deba interpretarse el significado de efectos, en los casos que el valor no responde a transacciones efectivamente realizadas, el módulo a emplear será aún más incierto. La apreciación de la acción social hecha con indicadores que califican tendencias y con elección de los casos a incorporar, es una incógnita que sentencia la arbitrariedad de la decisión valorativa y la ruptura con un mecanismo que responda equilibradamente a la estructura modular que impone una presentación homogénea.

La misma perplejidad se observa cuando se intenta desvelar hacia dónde se encamina el alcance que se dará a la aplicación de los bienes que emplee la empresa y con respecto a la disposición que de ellos se haga, que podría tocar tangencialmente el derecho a la propiedad.

IV. Sobre entidad, corporación y solidaridad

El discurso que es motivo de reflexión, a medida que el tiempo transcurre sin una aprobación manifiesta, modifica su alcance, lo que se infiere del nombre que se da a la organización responsable de conducir esa mezcla de información que la va transformando en comunicación con matices económicos y éticos y la distingue, en sus últimas versiones, como una corporación de avanzadas intenciones al denominar al proyecto “Responsabilidad social corporativa de avanzada”.

Esta evolución puede entenderse como tratamiento progresivo hacia un modelo interpretativo de paradigma indefinido aún, que busca ubicar a la Contabilidad como instrumento útil de aplicación versátil con el que pueda resolverse la dificultad que encuentran todas las disciplinas interesadas en lo social cuando aspiran a titularse científicas.

La calificación que se hace a esta iniciativa le imprime un carácter audaz que obliga

a pensar en fuertes transformaciones jurídicas y en los procedimientos que deban usarse para la administración de la organización y la comunicación de los efectos derivados que deberían asumir cambios significativos. Haber descartado la nominación con que se distinguía al organismo executor para reemplazarla por la de “corporación”, también puede sugerir una revisión del concepto que se mantenía como irrenunciable y adjudicaba a la organización su especial objeto económico. Esta sensible transformación del nombre puede considerarse comprometiéndolo a la Contabilidad, que se ha distinguido siempre como destinada a brindar información relativa a las entidades preparadas para acrecentar el capital de sus financistas.

La entidad a la que parece imputarse responsabilidad en materia de solidaridad o de cualquier otro objetivo que la saque, esporádica o continuadamente del fin que sirvió de su fundamento fundacional y sigue siendo motivo esencial de su existencia, es la que maneja la actividad a la que la persona jurídica propietaria asigna su conducción porque, a partir de haberse dispuesto la administración de los negocios o de los actos que representan la función económica que distingue a una empresa, en ella recae su ejercicio con derechos y obligaciones que tiene para cumplirla.

Sin embargo, ese otorgamiento no transfiere a los gestores elegidos las consecuencias finales que procura en definitiva haberlo proporcionado; ese encargo lo reciben para cumplirlo con un propósito claro: obtener el crecimiento del capital que ha financiado la inversión efectuada con ese fin preestablecido.

El beneficio de esa acción, encomendada a la entidad económica, tiene un destinatario —en rigor dos porque, antes de disponerlo el patrocinador, parte de este debe transferirlo al Estado protector, no solo de la empresa, también de la comunidad en que esta se desarrolla—. Los efectos de los ac-

tos realizados, encargados a los ejecutores potenciales están naturalmente instruidos en una determinada dirección, lo que implica que se los ha revestido de características que los definen.

Así como la tributación de parte de la renta obtenida no es un costo de la actividad desarrollada para procurarla, sino su modo de participarla a quien ha otorgado la autorización para actuar como persona jurídica, del mismo modo todas las decisiones que conducen voluntariamente a desprenderse de parte de ella, en una actitud solidaria, se inducen desde quien detenta la propiedad del capital originario de los resultados que pertenecen a la entidad que la ley acepta como tal.

Este razonamiento conduce a demostrar la falta de involucramiento de la unidad actuante que solo se ocupa de la búsqueda del beneficio encargado para cumplir un rol determinado —influido por una decisión de sus mandantes que puede ser solidaria o no—. Aún más, de ello se infiere que los efectos de esa responsabilidad ética son ya compartidos por la comunidad, representada por el Estado que recibe los tributos y los deberá disponer de manera equitativa.

En cuanto a la legitimidad de los actos en que se conviene con los grupos vinculados la participación que se tiene con ellos, al vender, comprar, establecer un vínculo laboral, aceptar un financiamiento para invertir, tributar un impuesto o contribución, tomar disposición no impedida de los bienes libres, el cuestionamiento que puede hacerse debido al distinto poderío de que ellos disponen para transigir en la decisión que lleva, en cada caso, al acuerdo de voluntades que los concluye y los aprecia, constituye una cuestión opinable que, el otorgamiento que cada uno hace en las circunstancias, esté desviado de su advenimiento más natural. Es, al menos, una resolución inspirada en las prácticas que la sociedad ha consagrado y las normas legales y reglamentarias insti-

tuyen; de modo que el respeto a estas legaliza sus manifestaciones contractuales.

Es de suponer que esas prácticas se sostienen en valores morales porque evolucionan al ritmo del avance cultural que determina su acatamiento temporal y su transformación evolutiva y que, los cambios que producen en su aceptación los grupos sociales regidos por ellas representan una garantía de equilibrio que sostiene las instituciones que conducen su existencia, ya que ellos mismos son sus mentores y reformadores.

Si la solidaridad es, como demostraría serlo, una intención de ceder parte del yo individual para procurar una parte del yo colectivo, la condición egoísta del ser humano y de los grupos sociales estaría, de cualquier manera, satisfecha, lejos de otras actitudes que las condicionaran al intercambio de bienes presentes o en expectativa. Distinta calificación debería merecer la asistencia incondicional, es decir la que se suministra sin tener exteriorización pública y, tal vez exija adicionalmente, que el beneficiario no conozca de donde proviene lo que recibe.

Confirmando la incentivación del malestar que en los cuerpos orgánicos provoca y la más rápida extinción que facilita la no complementación de sus partes por incumplimiento de sus funciones específicas, estos intentos de aplanamiento de la cima o cúspide de la pirámide en la estructura social corren el riesgo de hacer que la base adquiera, todavía, más volumen y complejidad; el desorden mayor que esto podría provocar no debería albergar alguna esperanza de que se transite hacia el bienestar del conjunto engrosado de su parte más baja.

V. Palabras finales

El análisis efectuado indica que la contabilidad es un buen instrumento para informar sobre el cumplimiento del objeto perseguido por una persona jurídica —física o idealizada por la ley— que se sintetiza en

acrecentar el capital invertido en la empresa: una entidad encargada de cumplir ese propósito.

Cualquier instrucción modificadora de ese fin, instruida por los promotores de esa gestión a los encargados de la ejecución de los actos específicos para realizarla, que no provenga de compromisos asumidos para convalidar la existencia de la entidad creada con esos fines económicos, lejos de calificarse dentro de la acción empresarial, comportará una decisión ajena al objeto perseguido, que puede estar inspirada en lo solidario o en lo asistencial y la colocará fuera de la información atribuible a la contabilidad, cuya función da respuesta, fundamentalmente, a explicar los resultados de la actividad que dio origen a la empresa, para satisfacer el interés de los que suministran el financiamiento y de los que autorizan su juridicidad.

La proposición de una entidad que involucre, como participante de la renta, al que no proporciona enteramente los elementos fundacionales imprescindibles para su desarrollo ulterior y está relacionado a ella, únicamente, por acciones en que transa puntualmente sobre los efectos que de ello derivan en cada oportunidad, no parece encontrar asidero que la justifique.

Las razones biológicas que impulsan a los seres vivos a anteponer su interés personal al del prójimo —proyectado a lo social— demuestran ser más fuertes que los impulsos éticos o morales, y las urgencias de lo inmediato siguen prevaleciendo sobre las determinaciones que se vislumbran para el futuro más incierto. Los apostadores al futuro, que asumen un riesgo enormemente superior, son los acreedores con más derecho a recibir los frutos de la acción que proyectaron, y esto los distingue de lo que mueve también a otros colaboradores implicados, a reclamar la compensación puntual que acuerdan de los esfuerzos que los vincula en cada oportunidad, pero con menos exposición.

VI. Referencias bibliográficas

D'ONOFRIO, P. A., "Las teorías de la contabilidad social y su relación con la responsabilidad social empresaria", ponencia presentada al *XV Congreso Internacional de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Buenos Aires, 2006.

GIDE, Ch. - RIST, Ch., "Historia de las doctrinas económicas", Ed. Depalma, Buenos Aires, 1949.

GÓMEZ FULAO, J. C. - MAGDALENA, F. G., "Sistemas administrativos. Estructuras y procesos", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1999.

MONTUSCHI, L., "La responsabilidad social de las empresas: La brecha entre los

principios y las acciones", *Serie de documentos de la Universidad del CEMA*, Buenos Aires, 2002, ps. 1-33.

OLIVERA, J. H. G., "Economía clásica actual", Ed. Macchi, Buenos Aires, 1977.

ORGAZ, R. A., "Sociología", Ed. Assandri, Córdoba, 1950.

RAPPAPORT, A., "La creación de valor para el accionista", Ed. Planeta - Deusto, Buenos Aires, 2006.

RODRÍGUEZ, J. M., "La base de la pirámide, valores e innovación para la responsabilidad social", *Negocios inclusivos en la base de la pirámide*, Ed. Complutense, Madrid, 2011.

Thomson Reuters

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Lean Six Sigma y la gestión de costos

Paola Palomba

El Six Sigma es un programa de formación que tiene como fortaleza el uso de un conjunto de herramientas estadísticas que es altamente efectivo para mejorar los rendimientos de los procesos y generar resultados económico-financieros concretos y medibles para las empresas.

I. Análisis de nuevas técnicas para costos

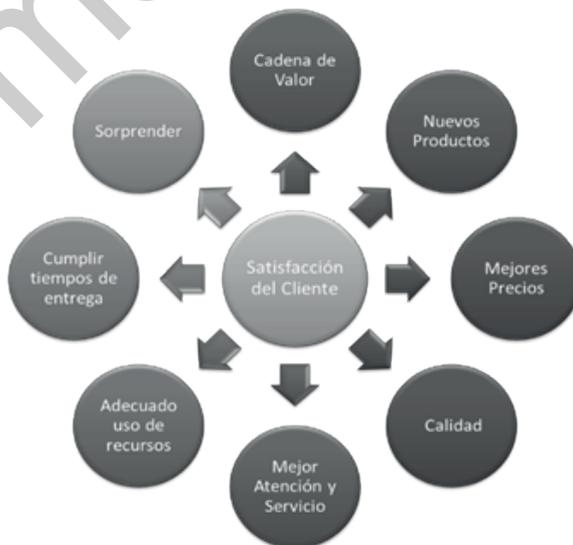
Te propongo hacer un breve recorrido alrededor de la administración de costos y enmarcarnos en las denominadas “nuevas técnicas para costos”.

Como herramienta de la contabilidad de gestión, cuyo objeto básicamente es facilitar el proceso decisorio, desde la administración de costos apuntamos al mejoramiento del valor que reciben los clientes. La administración de costos debe llevarse a cabo a lo largo de toda la cadena de valor del producto.

Hablando de productos, normalmente se ven alcanzadas actividades como el diseño, desarrollo, producción, venta, distribución y servicio posventa.

La administración de costos se logra con:

- Optimización de calidad.
- Análisis de las actividades y/o de las funciones.
- En el mejor de los casos, con ambas a la vez.



Para acercarnos a una administración de costos estratégica, cabe considerar los siguientes factores básicos: tiempo, administración de costos ambientales y productividad. La administración de costos se encargará entonces de identificar, relevar, medir, clasificar y reportar información, útil tanto en el corto como largo plazo, a ser aplicada con dos fines principales: planeamiento y control, y decisiones de costeo. Cuando la administración de costos se convierte en estratégica significa que el uso de información de costos se aplica a la identificación y desarrollo de estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo:

- Incremento de valor al cliente.
- Ciclo de vida del producto.

Recordemos algunas de las técnicas tradicionales y las nuevas que podremos utilizar dentro de la administración de costos, según el siguiente cuadro:

Concepto	Técnica tradicional	Nueva técnica de gestión
Precio	Costo plus	Costeo objetivo
Calidad	Control de calidad	Gestión de calidad
Gestión de <i>stock</i>	Lote óptimo	<i>Just in time</i>
Alianzas estratégicas	Empresa actuando por sí sola	Cadena de valor extendida
Dimensión de la org.	Proceso de fabric. propia	Tercerización
Tablero de comando	Operativo/Directivo	Tablero integral
Indicadores	Cuantitativos	Cuanti y cualitativos
Técnica de costeo	Tradicional	ABC/ABM
Tipo de organización	Vertical, por funciones	Horizontal, por procesos
Reducción de costos	Parciales	Reducción estratégica de costos. Ventajas competitivas.

En general, no encontramos técnicas excluyentes respecto de otras y sí la posibilidad de una complementariedad importante, donde conviven las operativas y las consideradas estratégicas y donde, desde el punto de vista de costos, será de interés si utilizamos el costeo tradicional o el ABC, lo que dará lugar a un distinto tipo de gerenciamiento, tal el caso del ABM para administrar el costeo basado en actividades.

Dentro del concepto de calidad y gestión del *stock* se ha alcanzado en los últimos años, desde el ambiente empresarial, mucho éxito y buenos resultados con dos metodologías de mejora de proceso muy conocidas y eficientes: Six Sigma y Lean. la idea del presente artículo es abordar Six Sigma y estudiar su vínculo estrecho y directo con la gestión de costos. En un próximo artículo haremos referencia al conocido sistema de producción de Toyota, Just in Time, o Sistema Lean o Total Quality Productivity.

Aquí vamos entonces...

¿Qué es Six Sigma?



- Una medida estadística para determinar la capacidad del proceso. (Six Sigma es igual a 3.4 defectos por millón de oportunidades).
- Un conjunto probado de herramientas y tácticas para reducir la variación.
- Una estrategia exitosa de negocios (en uso en GE, Motorola, Texas Instruments y Allied Signal).
- Una amplia filosofía sobre excelencia operativa.
- Una disciplina complementaria a las herramientas existentes.

Permitime aburrirte un poco con la historia para ponerte en contexto: la metodología Six Sigma fue implementada en Motorola en los años 80 por el ingeniero Bill Smith. Seis Sigma (en castellano) no es en realidad, una técnica nueva ya que fue desarrollada du-

rante los últimos 50 años, gracias al trabajo de expertos en calidad tales como Deming, Juran y otros.

En 1981, Bob Gavin, director de Motorola, estableció el objetivo de mejorar 10 veces el desempeño en un período de 5 años. En 1985, Bill Smith en Motorola concluyó que, si un producto se reparaba durante la producción, otros defectos quedarían escondidos y saldrían con el uso del cliente y, adicionalmente, si un producto se ensamblaba libre de errores, no fallaba en el campo. En 1988 Motorola ganó el premio Malcolm Baldrige, dando lugar a que las empresas se interesaran en analizarla. Mikel Harry desarrolló la estrategia de cambio hacia Seis Sigma. Salió de Motorola e inició el "Six Sigma Research Institute" con la participación de IBM, TI, ASEA y Kodak. Se comenzó a comercializar Six Sigma como un paquete de medidas/método de mejora del rendimiento de procesos aplicable tanto en la industria como en los servicios, a diferencia de la tradicional y conocida metodología de Lean, que estaba muy estrechamente relacionada con la producción fabril (porque básicamente vino a desplazar el anterior método llamado Ford) pero sobre este punto conversaré contigo en un próximo artículo.

En 1991, Six Sigma se implantó en Allied Signal, lo cual contribuyó en numerosas iniciativas como lo fue Texas Instruments. Posteriormente su implementación continuó en General Electric (GE) por Jack Welch, lo cual generó resultados impactantes, difundiendo a nivel internacional el potencial de su enfoque, ya que ahí la metodología mejoró, y como consecuencia numerosas empresas introdujeron esta técnica dentro de sus organizaciones, siendo algunas de ellas Bombardier, Siebe, Sony, Polaroid Corporation, Toshiba, Kodak, Xerox, Polaroid, entre otras.

Los reportes anuales de GE establecen que Six Sigma logró cerca de \$300 millones para su ingreso operativo en 1997, \$750 millones para su estado de pérdidas y ganancias. Dos años después de iniciar el programa, bajó 100 horas de entrenamiento y la visión de que todo el mundo en la compañía debía lle-

var un proyecto aplicando este método. Esto se puede comprobar rápidamente accediendo a GE: The Six-Sigma Strategy retrieved at <https://www.ge.com/sixsigma/sixsigstrategy.html>.

Bajo este éxito rotundo, otras empresas como Ford, p. ej., capacitaron 2500 Black Belts y tuvieron casi 2000 proyectos en marcha. A mediados de los años 90, empresas como American Express, Allient Signal, Polaroid, Sony, Lockheed, NASA, Black & Decker, Bombardier, Dupont, Toshiba, Mabe, Johnson Controls, Kenworth, etc., ya estaban involucradas en la metodología Six Sigma.

Six Sigma empezó a aplicarse fuertemente en todo el mundo y complementarse con Lean, absorbiendo todos los conceptos de producción y calidad desarrollados con anterioridad: desde la Curva de normalidad descubierta en 1795, los conceptos de producción de 1913 del sistema de Henry Ford, las herramientas de control estadístico de proceso de Shewhart en 1920, todas las ideas desarrolladas por Toyota a partir de los 50, Singo Smead y Pokayoke).

Comenzó a abandonar su término de Six Sigma para comenzar a llamarse Lean Six Sigma como un único conjunto complementario y no competitivo de herramientas, con un solo objetivo presente: generarles mejores *resultados económicos y financieros a las empresas*, constituyendo un enfoque puramente occidental, pero tomando todos

los aprendizajes y experiencias de nuestros compañeros del otro lado del mundo.

Seis Sigma está basada y tiene su fortaleza en el uso de un conjunto de herramientas estadísticas que es altamente efectivo para mejorar los rendimientos de los procesos y generar resultados financieros concretos y medibles (alto rendimiento expresado en ROI). A su vez se trata de un programa de formación exhaustiva, que va de arriba hacia abajo con soporte Ejecutivo y de Champion. En GE nadie es promovido sin capacitación Six Sigma.

Six Sigma es un enfoque/proceso altamente estructurado de mejoramiento a través de la eliminación de variación (defectos) en productos y servicios. Como filosofía de trabajo, significa mejoramiento continuo de procesos, donde servicios y productos alcanzan la mínima expresión de defecto aceptable para el cliente.

El objetivo de un programa Seis Sigma es reducir la variación, de forma tal que seis sigmas de variación (desempeño 99.9997%) encajen dentro de las especificaciones definidas por los clientes.

Como métrica, Seis Sigma representa una manera de medir el desempeño de un proceso en cuanto a su nivel de productos o servicios fuera de especificación, siendo que la calidad Seis Sigma equivale a menos de 3.4 defectos por millón de oportunidades (DPMOs).

Nivel de Sigma=	DPMO=	Rendimiento	% de ingresos
1	690.000	31%	> 40%
2	308.537	69%	> 40%
3	66.807	93.3%	25%-40%
4	6.210	99.3%	15%-25%
5	233	99.98%	5%-15%
6	3.4	99.9999%	< 3%

Para aplicarse a la resolución de problemas, *Seis Sigma* o *Lean Six Sigma* utiliza un ciclo conocido por sus siglas en inglés como DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar, y Controlar), basado en el famoso circuito de mejoramiento de Deming (PDCA), de tal manera que algunos consideran que es una evolución de este.

Cada uno de estos pasos debe realizarse en el orden D-M-A-I-C y, si al final del ciclo, el resultado esperado no se alcanza, el ciclo se debe reiniciar. Este proceso debe repetirse hasta que se alcance la mejora deseada, produciendo resultados extraordinarios, a través de proyectos de mejora con alto rendimiento financiero y de gran impacto en la calidad, el servicio y la atención a los clientes.



Te comparto brevemente en qué consiste cada una de estas etapas, el objetivo y tipo de actividades que se ejecutan (muy muy brevemente).

D - Definir

El primer paso es definir las oportunidades, el alcance, los objetivos y el equipo de trabajo. El principal entregable de esta fase es el Project Charter, donde se documenta la problemática en términos específicos y como caso de negocio, el objetivo SMART (específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo), los indicadores o métricas de éxito, el alcance del proyecto, el plan de trabajo inicial y el equipo de trabajo. En general, en este paso se define lo que se hará y cuál es el resultado esperado al fi-

nal de la ejecución del ciclo. Como la metodología tiene como principio la orientación hacia el cliente, en esta etapa se define la VOC (*voice of the customer*) identificando así lo que serán los CTQ (críticos para la calidad) del producto/proceso que se está mejorando.

M - Medir

En la siguiente fase se recolectan los datos y la información para analizar y evaluar la situación actual, preferentemente de forma cuantitativa y estadística, para así establecer el *baseline* para las mejoras pretendidas y, al final del ciclo, se pueda comparar el escenario actual (desempeño actual del proceso) con el resultado obtenido y así verificar si las mejoras implantadas fueron satisfactorias. En esta etapa se utilizan herramientas gráficas como Pareto, matriz de causa y efecto, histogramas, gráficas de serie o de control estadístico y se realizan los estudios de capacidad. Como parte del estudio se tomarán muestras, lo cual implica el manejo estadístico descriptivo de datos y el recorrido o mapeo del proceso desde la visión de actividades de valor y las que no agregan valor.

A - Analizar

El foco aquí es identificar la causa raíz del problema. Generalmente al analizar un proceso varias posibles causas raíz se identifican, pero la clave para el éxito de este paso es priorizar y validar la causa raíz del problema a tratar. Como resultado de este paso, se espera la creación de oportunidades de mejora. Utilizar el "Diagrama de Ishihawa y 5 Porqués" es un enfoque interesante para ayudarte en la identificación y validación de la causa raíz. Esta fase implica el uso de herramientas también más sofisticadas, como la correlación y la regresión, pruebas de hipótesis, etcétera.

I - Mejorar

Es el momento de tratar las oportunidades de mejoras identificadas en el paso anterior. Primero se deben identificar las posibles soluciones para corregir y evitar la causa raíz del problema. A continuación, se recomienda probar para averiguar si la solución propues-

ta es efectiva. Si no es así, debe ser repensada y replanificada; si el resultado de la prueba es prometedor, se debe implementar la acción. Sin embargo, puede que en esta etapa se encuentren varias soluciones, no necesariamente todas deben ser probadas e implementadas, siendo que muchas de ellas solo pueden ser identificadas y registradas para ser utilizadas en el futuro. De forma resumida, este paso consiste en identificar y crear alternativas de soluciones, priorizarlas evaluando la relación esfuerzo-beneficios, concentrándose en las soluciones más fáciles y sencillas de mayor impacto, probar las soluciones y crear un plan de acción para implementarlas. De ser necesario, en esta fase se experimenta a través de pilotos y mediante diseños de experimentos.

C - Controlar

El foco de este paso es controlar las acciones del plan de acción para que no se pierda. Para

ello, es fundamental definir un mecanismo de control, como, *check-lists*, indicadores de proceso, estadísticas, para servir como fuente de información como en el monitoreo de la implementación de las acciones, entre otras. Se debe verificar el desempeño del plan de acción para asegurar que los resultados deseados se alcancen, y consecuentemente, lograr responder al final de ese paso si las acciones de mejoras implementadas han sido o no eficaces. La idea a ser fomentada en ese final de ciclo es: ¡Busque la mejora continua!

Después de este breve recorrido de conceptos generales, te invito a volver al punto objeto del presente artículo referido a la vinculación que todo esto tiene con los costos y los conocimientos financieros y de costos que demanda esta metodología, para que en el futuro podamos discutirlo juntos:

II. Mantener siempre en mente los costos



Existe un nivel de calidad óptimo, más allá del cual los costos de mejora de calidad exceden los ahorros/beneficios esperados, a partir de un número reducido de defectos.

Por eso en esta metodología el aspecto de costos y el financiero resulta fundamental.

¡La calidad es medida en función de su costo y el nivel de Six Sigma estará determinado por los deseos del cliente y las finanzas de la compañía!

Hablemos un poco entonces de los costos de la mala calidad. La mayoría de las organizaciones y de los procesos miden sus pérdidas en función del *scrap*, las devoluciones o reclamos, los costos de las horas de inspección y de las horas de producción en exceso.

¿Pero acaso todas las compañías miden las pérdidas relacionadas con los reprocesos, las ventas perdidas, la insatisfacción de clientes cuando su producto no cumple las expectativas, la pérdida de prestigio relacionada con la mala atención, los errores en las decisiones por información tardía (balances tardíos) los tiempos perdidos de sobreproducción (*stock* inmovilizado), las posibles pérdidas por errores en facturación, en cotizaciones, las pérdidas con relación en el rechazo de materias primas...?

¡Dichas pérdidas muchas veces no son medidas porque no están en el estado de resultados! Este es un desafío importante que se nos presenta a los profesionales en ciencias económicas para el cual debemos estar un paso adelante teniendo elementos contundentes con los cuales evaluar estos costos.

Nuestra oportunidad se encuentra en aportar nuestros criterios bajo una propuesta de evaluación de costos estructurada, mecánica y repetible, pero sobre todo válida para los negocios y los miembros de la comunidad de mejora continua, gerencias de producción, gerencias de calidad y gerencia general, aportando dicha información para la toma de decisiones y desde el punto de vista de la administración estratégica de costos.

Te comparto un poco de mi historia personal, sin ánimo de aburrirte, contándote como se produjo mi acercamiento a esta metodología. Se inició con la búsqueda por parte de la gerencia general y de producción de la empresa para la cual trabajaba, de alguien con una visión financiera clara, de un método exacto de evaluación de los costos y beneficios provenientes de proyectos de calidad, de la generación de reportes presupuestarios y posterior evaluación aplicable a dicha metodología.

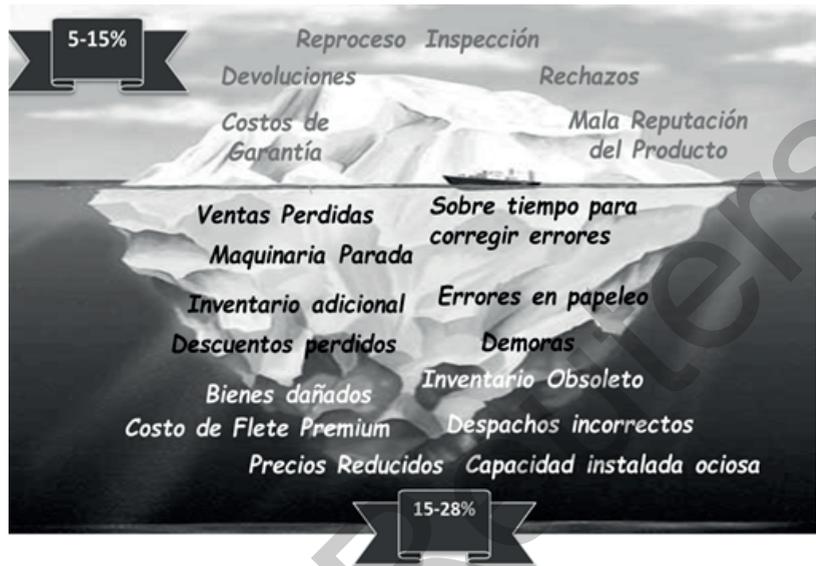
Así fui invitada a conocer la metodología e inicié este camino en EE.UU. con el revisor financiero de la casa matriz para la cual trabajaba. Pocos meses después de comenzar a aprender sobre la metodología, me encontré enredada y enamorada en el desafío más grande de mi vida. Con tan solo 22 años y siendo analista del área de finanzas, en pocos meses me convertí en la responsable de todos los proyectos bajo la iniciativa de Six Sigma, primero en la Argentina y poco tiempo después para Latinoamérica.

Generar, evaluar y concretar iniciativas de mejora que le dieran dinero a la compañía. ¿Por qué vinieron conmigo y no con el ingeniero experto en procesos o con alguien que realmente fuera experto en el método? Fue lo primero que cuestioné... Pues bien, porque conocía el negocio objetivamente, desde los números, tenía una visión holística muy financiera (yo generaba y analizaba con los responsables de los países los reportes consolidados a nivel región de nuestros resultados económicos y estados contables). Nuestra casa matriz nos demandaba credibilidad en cuanto a la búsqueda de impactos reales en el aspecto financiero. Querían aval de Finanzas pues no confiaban en los reportes de los ingenieros (¡con el debido respeto que les tengo, este fue el caso de dicha compañía!) Los proyectos no tenían un método y una manera de probar que sus resultados impactaban en el P&L de la compañía, y lo que presentaban no era consistente, no era robusto ¡y no podían ubicarlo en una línea del estado de resultados!



LOS COSTOS DE UNA FABRICA ESCONDIDA SON MENOS OBVIOS, PERO

OFRECEN MAYOR OPORTUNIDAD.



Ahora bien, basados en estudios de proyectos relacionados con la metodología se estima que los costos de pérdidas relacionados con cuestiones más visibles representan entre el 5 y 15% de la rentabilidad, más el costo relacionado con las pérdidas que normalmente no se miden que se estiman hasta en un 28%. A ellos se los llama “costo de la fábrica escondida” o “costos de la mala calidad” (COPQ, del inglés Cost Of Poor Quality).

Los costos de mala calidad (COPQ) son entonces los costos asociados con productos y servicios de mala calidad, constituyendo el impacto económico de los defectos.

¿Por qué utilizar los números de COPQ? Si todavía te quedan dudas, te cuento...

- Es posible que dos procesos con el mismo defecto parezcan iguales. Sin embargo, después de calcular el COPQ, probablemente descubras que el impacto económico sea muy superior en un proceso que en otro.

- Las cifras del COPQ son estimadas, aún sin entrenamiento en Six Sigma, ya que los valores están en dólares y sirven para priorizar proyectos.

- Contribuye a incrementar el compromiso del equipo con las mejoras.

Aquí quisiera detenerme un poco para comentarte cual es el rol que normalmente se requiere en las organizaciones para abordar este aspecto de costos y finanzas, según las prácticas internacionales. Normalmente dicho rol debería ser parte de la formación de un contador, administrador o economista del área de finanzas.

Hay 3 momentos claves donde debería intervenir un administrador o contador:

1. Evaluación al inicio del proyecto para validar si el esfuerzo realmente valdrá la pena, en cuanto a la inversión en tiempo del equipo y líder de proyecto.

2. Validación, al momento de ejecutarse, de los beneficios reales vs los proyectados.

3. Seguimiento por un año de dichos ahorros o beneficios.

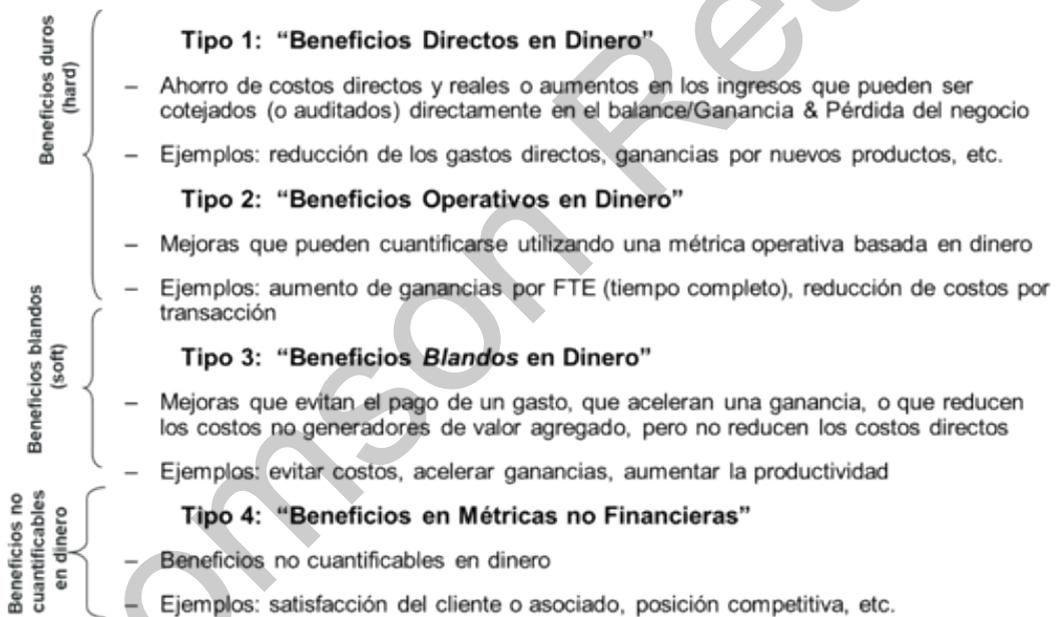
Al iniciarse un proyecto debe ingresarse el monto estimado potencial de ahorros del proyecto, el cual debe figurar en algún tipo de formulario de apertura de proyecto normalmente llamado Project Charter

(Sección: estimación de ahorros anuales/justificación del caso de negocio). El plazo tope normal para cumplimentar este requisito es hasta cuatro semanas después de comenzado el proyecto. En general se espera que el líder de proyecto junto con alguien de finanzas haga esta estimación y que el revisor financiero sea quien la determina.

En líneas generales, es práctica que los ahorros se registren durante 4 trimestres, comenzando en el trimestre inmediatamente posterior a la finalización del proyecto, monitoreando y reportando ahorros pronosticados versus reales en forma mensual.

En algunas compañías existe el rol de *revisor financiero* que junto al máster Black Belt (experto en la metodología) se ocupan de estas actividades y de certificar dichos ahorros. La validación de dichos ahorros resulta un requisito para acceder a la certificación que viene relacionada con este programa.

Las diferentes categorías de ahorros que se definen dentro de Six Sigma son:



¿Cómo la mejora continua impacta financieramente en el negocio?

$$\text{Ganancia} = \text{Ingresos} - \text{Gastos (Costos)}$$

El concepto para nosotros es relativamente sencillo, pero la mecánica para los equipos de trabajo sin *expertise* en el manejo y comprensión de los indicadores financieros se hace difícil, siendo el motivo en general, por el que se busca el apoyo de finanzas.

Para aumentar la ganancia, o bien debe aumentarse el ingreso por ventas y/o deben reducirse los gastos:

Mejora de ingreso = Crecimiento	Reducción de costos = Ahorros
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar ventas sin aumentar los recursos - Generar nuevos productos y servicios - Expandir la cartera de clientes - Aumentar el margen de ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir costos de producción - Reducir costos de inspección - Reducir pérdidas (<i>scrap</i>, rechazos) - Evitar penalidades por retrasos en la entrega - Integrar negocios - Reducir inventarios - Reducir costos de manufactura

Entonces dentro de las dimensiones a evaluar en un Proyecto Six Sigma definitivamente *costos* es un punto clave. De allí partirán objetivos como los mencionados, que se relacionarán con los procesos que se ejecutan y que derivan en dichos costos.



Objetivos frecuentes:

- Reducción de Costos
- Mejoramiento de Productividad
- Incremento de Market Share
- Retención de Clientes
- Reducción de Tiempo de Ciclo
- Cambio Cultural
- Reducción de Defectos
- Desarrollo Productos

Procesos frecuentes:



¿De dónde parte esta evaluación o por dónde se comienza?

Todos los proyectos deben tener al menos una métrica que se denomina primaria, directamente relacionada con el impacto financiero que generará el proyecto. La mayoría de los proyectos tiene también una métrica secundaria, relacionada con el área en la que el proyecto pueda sufrir un efecto negativo debido a los cambios, usada para medir posibles consecuencias no deseadas del proyecto.

La métrica primaria que sustentará el aspecto financiero será evaluada en al menos dos instancias:

1. *Al inicio*: para constituir el *baseline*: que son los datos que muestran el desempeño del proceso antes de implementar las mejoras. En general, se recomienda obtener al menos 30 datos del indicador o métrica primaria y secundaria para un buen relevamiento. Dichos datos serán resumidos bajo algún tipo de estadística, tal como el promedio y desvío estándar.

2. *Posmejora*: son los datos que muestran el desempeño del proceso después de implementar las mejoras. Dichos datos serán presentados igual que el *baseline*, mediante estadísticas que representen el centrado y la dispersión de dichos datos.

Por otro lado, para cuantificar los ahorros, debemos, en general, identificar una mejora medible en una o varias de los siguientes aspectos y a modo de ejemplos genéricos:

MÁQUINAS/MANO DE OBRA/ MATERIALES	TRANSPORTE	CAPITAL DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el MOE - Aumento de capacidad de producción - Disminución de costos de capital - Costo de mantenimiento de dichas maquinarias - Costo de mano de obra del manejo de dichos procesos/máquinas - <i>Sets-up</i>, cambios de producto. - Aumentos de vida media de maquinarias - Ahorros de materiales relacionados con dichos procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Costos de <i>packaging</i> - Costos de envío - Costo de expedición - Materiales dañados - Cargos generales/comisiones - Ahorros relacionados con las disminuciones de transporte en cuanto al adelanto de la entrega (costo financiero de entrega anticipada/tardía) 	<ul style="list-style-type: none"> - DSO (días de venta en la calle/plazos de pago) - Costos de procesamiento: quejas, facturación - Inventarios: costos relacionados con la inversión de dichos inventarios, inmovilización, administración, obsolescencia

A su vez habíamos mencionado que dichos costos se podían clasificar como *hard* o *soft*. Discutamos entonces en mayor profundidad las características que determinan si un costo lo definimos como *hard* (o duro) y las características que tienen aquellos que llamamos *soft* (o blandos).

Con este propósito tomaremos un enfoque exclusivo de caja y comparando el proceso/la situación, antes y después de la implementación de la mejora.

Concepto de caja = Toda erogación que se hace para el funcionamiento del negocio: sueldos y jornales, materiales, máquinas, transporte, capital de trabajo.

Haremos entonces las siguientes afirmaciones, a partir del resultado generado con los cambios/medidas/mejoras de un proyecto:

- Si se paga menos = entonces se considera *hard*.

- Si se aumentan las ventas, sin aumentar los recursos = entonces se considera *hard*.

- Si no se vende más o no se gasta menos = se considera un beneficio *soft*.

- Si se mejora capacidad, sin que esa mayor producción se venda = *soft*.

Ahorros hard: entonces llamamos a las reducciones de costos comparados con períodos/condiciones anteriores. Las reducciones de costos no se habrían logrado sin los controles de los proyectos Six Sigma y sus procesos de mejora.

Áreas clásicas de hard savings

- Disminución en los costos de materiales.
- Reducción de devoluciones y reclamos de clientes.
- Reducción de *scrap* y pérdidas.
- Reducción en gastos relacionados con la manufactura operativa (MOE).

- Disminución en intereses de capital.

- Reducciones de costos de proceso por quejas, facturas, cuentas a pagar, cuentas por cobrar u órdenes de compra.

- Ventas y costo de publicidad.

- Costos en investigación y desarrollo.

- Sistemas y/o costos de telecomunicaciones.

Vamos ahora más en detalle, con algunos cálculos y definiciones:

Costos de materiales: por lo general son la consecuencia de un cambio en la estructura de costos de productos, tales como la reducción de aplicación en cantidad/uso de un material, la sustitución de calidad por materiales de costos más bajos, sin cambios en la calidad del producto

Cálculos sugeridos:

- diferencia en peso # de unidades X costo unitario; o

- cambio en el costo de unitario de material X número de unidades por año.

Scrap/pérdidas: comprenden pérdidas de materia prima en algún proceso de producción o en terminación. Con frecuencia, se ahorra tiempo y se gana en capacidad productiva. Ejemplo refile, manejo de materiales, componentes, mejoras en los equipos de prueba, procesos de arranque, roturas, proceso de mantenimiento.

Cálculos:

- cambio en el % de pérdidas X número de unidades por año X costo unitario de material; o

- (pérdida base X cambio en volumen) - nuevas pérdidas [cambio en volumen = nuevo volumen/volumen base]; y/o

- cambio en cantidad de horas X MSI por hora X promedio de precio de venta X TASA representativa % (para capacidad ganada a expensas de la reducción en pérdidas).

Devoluciones y descuentos: es la reducción en las quejas de los clientes o en descuentos/bonificaciones hechas a clientes. Generalmente es un beneficio adicional de una mejora en la calidad o un proyecto de reducción de pérdidas. El supuesto, además, es que el cliente puede dejar de serlo por mala calidad del producto o por el nivel de la atención o la falta de solución a los reclamos realizados. Esto, además, genera mayor tiempo utilizado por empleados, cuya labor principal no sea la atención de reclamos.

Cálculos:

- reducción del monto por devoluciones de clientes (si tenemos registro de dichas devoluciones);

- TOR por baja de cliente o reducción del volumen de transacciones con la empresa (para cada producto o tasa de abandono (pérdida de clientes, normalmente medido con encuestas a quienes dejaron de ser clientes); o

- costo del personal involucrado, cuya tarea principal no sea la atención de reclamos x tiempo perdido anualizado.

Disminución de MOE: es la reducción en los costos directos de producción (mano de obra y gastos generales). La transformación de los negocios o la reingeniería de los programas pueden lograr reducción de costos de planta y producción. Implementación de equipos de trabajo, productos que se transfieren entre sectores, productividad de la mano de obra. Muchos proyectos de mejoras de capacidad también impactan en el MOE.

Cálculos:

- (Base MOE \$X cambio en volumen) - nuevo MOE \$[cambio en volumen = nuevo volumen/volumen base].

Reducción de costos de fletes: implica disminuir costos de transporte. Los proyectos pueden reducir costos para la entrega de materia prima, costos de transporte entre plantas y el costo de despacho a los clientes. Nuevos procesos/*trailers* de mayor capaci-

dad, cambio en las empresas de transporte, cambio en la ruta de los productos.

Cálculos:

- (Base \$flete X cambio en volumen) - nuevo \$flete [cambio en volumen = nuevo volumen/volumen base].

Disminución de costos de capital: es la reducción de la carga por inmovilización de los bienes de cambio. Esta categoría de ahorros impacta en el balance de la empresa por reducción en los costos de los activos. Por lo general, provienen de proyectos de reducción de inventario, equipamientos, o plantas. Se toma como coeficiente de carga de capital, un % evaluado por el área financiera del valor de los inventarios o bienes de cambio.

Cálculos:

- (Nuevo nivel de activos - nivel base de activos) X 20%.

Siendo 20% la tasa de capital para EE.UU. Cada país establece su propia tasa de capital (p. ej., Argentina actual = 12%).

Crecimiento de ventas: proyectos que generan crecimiento de las ventas como la introducción de un nuevo producto, el cambio en la política de precios, etc. En general, el dueño del proceso (*marketing*) o del producto, debe firmar el ahorro potencial original estimado al principio del proyecto juntamente con el revisor financiero, para validar que, con relación en dicha iniciativa, se consigue este crecimiento.

Cálculos:

- (Nuevo volumen - volumen base) X precio de venta promedio(s).

- (Nuevo volumen - volumen base) X ingresos neto por ventas (números de ventas X %).

Ahorros soft: se puede calcular una ganancia generada por un aumento en la producción a partir de la caída en los niveles de esta o por la capacidad no disponible. El coeficiente de beneficio obtenido es determinado por el área financiera y está en relación con el costo del dinero en el mercado. Un re-

quisito para aplicar este concepto en algunas industrias manufactureras es que las máquinas deben estar en su máxima capacidad de producción para alcanzar los *Soft Savings* de un proyecto, es decir los ahorros deben estar vinculados por tener un plus por la capacidad adicional, y no por subutilización anterior de esta.

Pueden ser también mejoras que evitan el pago de un gasto, que aceleran una ganancia, o que reducen los costos no generadores de valor agregado, pero no reducen los costos directos.

Ejemplos: evitar costos, acelerar ganancias, aumentar la productividad.

Resultados provenientes de incrementos de capacidad: proyectos que aumentan los resultados/entregable de un proceso en cuanto a volumen (con la misma cantidad de recursos (máquinas/hombres), como entrada.

Cálculos:

- (Nuevo volumen - volumen base) X precio promedio de venta(s) X % coeficiente de beneficio.

Finalmente, y para cerrar la idea alrededor de la vinculación entre la metodología Six Sigma y la evaluación correcta de los costos te comparto, a nivel general y basada en mi experiencia, los factores que determinan el éxito a nivel de una organización, en la aplicación de esta metodología, a modo resumido:



Me permito por último tomarme unos minutos más de tu atención para centrarme en la medición de resultados. Esta siempre dependerá de la visión financiera y la evaluación correcta de los costos y beneficios, que se haga tanto al inicio como al final del proyecto. Esto es clave en esta metodología y es parte de lo que la distingue de otros métodos de mejo-

ra continua. Hay una manera científica y fehaciente, por así decirlo (y no subjetiva) del impacto que tiene la aplicación de dichos métodos en una organización.

Entre los elementos más propios de este método, no puedo dejar de mencionar, también los siguientes factores en cuanto a los proyectos en particular:

- Foco en el cliente (calidad y velocidad).
- Mejorar el proceso, documentar el proceso.
- Seguir el flujo del proceso hasta encontrar cuellos de botella.
- Evaluar siempre mejores prácticas, dentro o fuera de la organización.
- Concentrarse en la eliminación de desperdicios y la variabilidad (punto fuerte de la estadística).
- Basar la toma de decisiones en hechos y datos.
- Setear objetivos SMART.
- Roles y responsabilidades en el trabajo en equipo.
- Manejo de conflictos y negociación como herramientas fundamentales.
- Escucha activa, reunión creativa, liderazgo de participación.

- Aprendizaje continuo (siempre hay una mejor manera).

Como podrás ver, el tema es amplio, y ojalá próximas ediciones nos encuentren discutiendo esta temática y viendo como incorporarla en nuestros aprendizajes.

III. Bibliografía

GEORGE, Michael L., "Lean Six Sigma".

PANDE, Peter S., "Qué es Seis Sigma".

MOLTENI, Raúl - CECCHI, Oscar, "Capítulo Six sigma y los costos del liderazgo de Lean Six Sigma".

DENNISON, Avery, bibliografía interna "Curso de Black Belt".

Páginas de referencias

<https://www.6sigma.us/ge/six-sigma-case-study-general-electric>.

<https://blogdelacalidad.com/que-es-dmaic>.

http://www.paolapalomba.com.ar/sixsigma_es.html.

<https://www.ge.com/sixsigma/sixsigstratgy.html>.

<http://sixsigmagavac.blogspot.com/search/label/Antecedentes>.

Cómo mejorar la asignación y gestión de los costos de tecnología

Freddy Araque Avila
Gonzalo H. Hasda
Mario A. Ambrosone

Es interesante percibir la mejoría que genera proponer a los aspectos contables una nueva estructura de centros de costos y cuentas contables, en cuanto al modo de separar los recursos propios de los recursos comunes corporativos, con el fin de lograr una mejor asignación de los costos de tecnología.

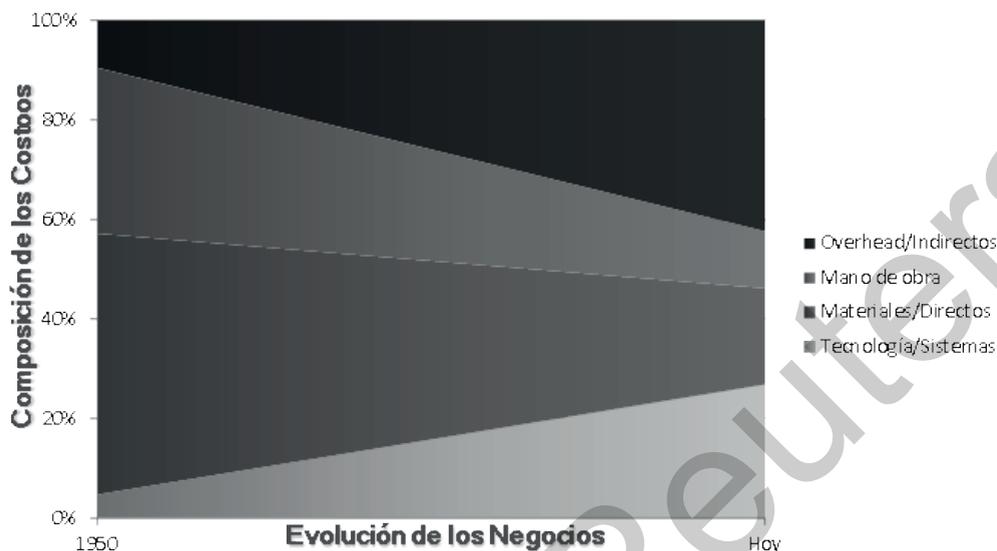
I. Introducción

El objetivo de la presente ponencia es proponer aspectos a considerar para lograr una mejor asignación de los costos de tecnología, demostrando el beneficio que puede obtenerse su gestión en un ambiente empresarial en donde la tendencia de uso y adquisición de estos recursos es creciente.

Por otra parte, se constata que, a pesar de herramientas novedosas en la contabilidad de gestión, en general las empresas están arraigadas a sistemas de contabilidad heredados del pasado, por lo que una vez asignados apropiadamente los costos de tecnología y sistemas, las organizaciones recién se encuentran en condiciones de considerar y analizar el verdadero impacto en los productos, servicios, clientes, canales o áreas. Esto permite, por un lado, realizar el control de los costos a nivel de centro de costo, y por otro, analizar el impacto de inversiones en el corto, mediano y largo plazo en la organización.

II. Significatividad de los costos de soporte en las empresas de servicio

Un componente significativo e importante en las organizaciones, en especial las de servicios, como lo son las Entidades Financieras, es su *back office*, compuesto por áreas administrativas o de soporte, cuya característica es gestionar recursos propios y corporativos que superan el 80% del total del gasto organizacional.



Estas áreas de *back office* tienen como principal responsabilidad prestar servicios internos o dar soporte a las áreas de negocio de una organización, Por lo tanto, gestionan recursos propios como personas, infraestructura, muebles y materiales, sistemas y comunicaciones, entre otros, para cumplir sus actividades.

De manera adicional, estas áreas tienen como responsabilidad igualmente importante, la administración de recursos corporativos especializados, relacionados con Finanzas, Talento Humano, Administración, y en especial con Tecnología y Comunicaciones.

Estos recursos corporativos los podemos clasificar en recursos directa o fácilmente relacionados con productos, servicios, canales de venta y/o segmentos de clientes, como es el caso de personal en las áreas o líneas de negocio, entre otros; y aquellos no directa o fácilmente relacionados, como es el caso de aplicativos y equipos de cómputo centrales, enlaces de comunicaciones, entre otros.

INSTITUCIÓN	GASTOS IT/TOTAL	GASTOS SOPORTE/TOTAL	GASTOS IT/SOPORTE
SERV. TECH	49%	83%	59%
TC 1	9%	21%	41%
SEV FINAN.			24%
BANCO 3	28%	43%	64%
BANCO 5	16%	28%	56%
BANCO 4	4%	12%	33%
BANCO 1	3%	43%	6%
BANCO 2	2%	5%	39%

INSTITUCIÓN	GASTOS IT/TOTAL	GASTOS SOPORTE/ TOTAL	GASTOS IT/ SOPORTE
PROMEDIO SERVICIOS	29%	52%	41%
PROMEDIO BANCOS	10%	27%	39%

III. Principales responsabilidades del área de Sistemas en las Entidades Financieras

Al considerar como ejemplo al área de Tecnología de la Información (IT, por sus siglas en inglés), o Sistemas como comúnmente se la conoce, podemos detallar a continuación algunas de sus principales responsabilidades:

a) Servicios internos provistos a las áreas o líneas de negocio:

1. Administración de activos informáticos de las áreas (PC, impresoras, repuestos, etc.);
2. Administración de comunicaciones de las áreas (telefonía fija, celular, *routers*, etc.);
3. Administración de servicios tecnológicos externos (impresión, etc.);
4. Administración de incidentes y soporte a usuarios (soporte remoto y en terreno); y
5. Administración de costos e inversiones de IT (presupuestos, proyectos, PMO, etc.).

b) Administración de recursos corporativos especializados:

1. Administración de activos informáticos centrales (centro de cómputos, sitio de procesamiento alternativo, enlaces, etc.);
2. Operación del centro de cómputos (servidores, plataformas, aplicativos, etc.);
3. Desarrollo y mantenimiento de aplicativos centrales (*core* bancario, ERP, CRM, etc.);
4. Administración de bases de datos (ventas, transacciones, clientes, etc.); y
5. Administración de arquitectura tecnológica y comunicaciones (*quality assurance*, integración, etc.).

De nuestra experiencia, en los Bancos en los que hemos brindado servicios de consultoría, estas dos responsabilidades, la relacionada con servicios internos y la vinculada con soporte a las áreas o líneas de negocio representan apenas entre el 10% y el 20% del total de recursos que esta área gestiona. Por lo tanto, entre el 80% y el 90% de estos recursos o costos de tecnología (cifra que tiene un altísimo impacto en la rentabilidad de las organizaciones), se consideran indirectos o difícilmente asociables a áreas o líneas de negocio, productos, servicios, canales de venta y segmentos de clientes. A esto podemos agregar que esta área normalmente compromete entre el 30% y el 40% del flujo de caja de la organización. Siendo la identificación de las relaciones de causalidad de gran parte de estos costos a los distintos objetos de costos (canales, productos y/o segmento de clientes) el principal beneficio obtenible al aplicar la propuesta de asignación y análisis que se describe en el presente trabajo.

IV. ¿Cómo se asignan y gestionan usualmente los costos de tecnología?

Con este antecedente nos formulamos las siguientes preguntas: ¿cómo las organizaciones están distribuyendo o asignando el costo de la tecnología de la información? ¿Cuáles son los destinos de estas distribuciones o asignaciones de los costos de la tecnología de la información? ¿Qué resultado tiene este proceso en la gestión de las áreas y sus responsables?

RESPONSABLE	COD_CUENTA	NOMBRE_CUENTA	Criterio de Asignación de gastos a los centros de costo
Sistemas	700.210.110.016	ENLACE DATOS	11% Directo Área Solicitante 89% Dotación
Sistemas	700.220.110.010	MANTENCION SERVIDORES	12% Directo Área Solicitante 88% Dotación
Sistemas	700.220.110.007	MANTENCION EQUIPOS COMUNICACIONES	47% Directo Área Solicitante 53% Dotación
Sistemas	700.220.110.005	MANTENCION DE SOFTWARE	8% Directo Área Solicitante 92% Dotación
Sistemas	700.020.110.018	DEPRECIACION PROYECTOS INFORMÁTICA	Área que solicita
Sistemas	700.210.110.019	VIDEOCONFERENCIA	Área que solicita
Sistemas	700.220.110.019	MANTENCION DE SOFTWARE - SERVICIOS	Área que solicita
Sistemas	700.600.110.021	SERVICIOS EXTERNOS MANTENCIONES IT	Área que solicita
Sistemas	700.600.110.022	SERVICIOS EXTERNOS PROYECTOS IT	Área que solicita
Sistemas	700.020.110.003	DEPRECIACION COMUNICACIONES	Dotación
Sistemas	700.020.110.007	DEPRECIACION EQUIPOS COMPUTACIONALES	Dotación
Sistemas	700.020.110.014	DEPRECIACION SOFTWARE	Dotación
Sistemas	700.200.110.002	INTERNET	Dotación
Sistemas	700.210.110.001	LARGA DISTANCIA	Dotación
Sistemas	700.210.110.002	CELULARES	Dotación
Sistemas	700.210.110.011	SERVICIO LOCAL MEDIDO	Dotación
Sistemas	700.220.110.001	MANTENCION DE EQUIPOS COMPUTACIONALES	Dotación
Sistemas	700.220.110.006	MANTENCION RED DE DATOS	Dotación
Sistemas	700.220.110.008	MANTENCION IMPRESORAS	Dotación
Sistemas	700.220.110.011	MANTENCION DE COMPUTADORES	Dotación
Sistemas	700.600.110.020	SERVICIOS EXTERNOS PLATAFORMA IT	Dotación

Las respuestas no necesariamente sorprenden, ya que las prácticas son relativamente similares, y en todas existe un denominador común: la desconfianza en el resultado de este proceso de distribución o asignación de costos por parte de los directivos de Sistemas (por ejemplo, reparto a todas las áreas por *headcount*, o registro de proyectos en el centro de costos que lo autorizó, a pesar de no ser el beneficiario o usuario final), así como la ausencia de gestión por los receptores de estos costos debido a la falta de transparencia y precisión (considerados como costos hundidos no controlables).

Lo que nos llama la atención es que estos costos en la mayoría de las organizaciones no están relacionados, distribuidos o asignados a los Productos, Servicios, Canales o Segmentos de Clientes, siendo que muchos de estos recursos tecnológicos como aplicativos, servidores, y demás equipos de cómputo son adquiridos, desarrollados, y mantenidos para viabilizar la entrega de productos, la prestación de los servicios o la atención de clientes en gran proporción. Esto, además, dificulta el apropiado soporte a las decisiones de revisión de precios que se esperan de un modelo de costos por absorción confiable.

En nuestra experiencia, como consultores especializados en la gestión de costos, consideramos que el efecto de lo antes mencionado nos deja por un lado con Productos, Servicios, Canales y Segmentos de Clientes “subcosteados”; así como con áreas y sus centros de costo “sobrecosteados” por otro lado, principalmente aquellas que más personas tienen, con respecto a los costos de tecnología de la información.

Ahora bien, las causas tienen relación con aspectos contables (estructura, políticas y registro contable), con aspectos operativos del área de Sistemas (administración de horas,

agrupación de costos, y relación de los activos con sus beneficiarios), y con aspectos administrativos (ejecución presupuestaria).

V. ¿Cómo mejorar la asignación y gestión de los costos de tecnología?

Es por ello que nuestra propuesta de contribución a la gestión de costos tiene relación a cómo estructurar los centros de costos en el área de Sistemas (costos propios y costos corporativos); dónde y cómo realizar el registro contable de los costos (costos de soporte y mantenimiento, depreciaciones, y amortizaciones); cómo definir el horizonte de la planificación (por ejemplo algunos proyectos se hundían en un ejercicio y debería analizarse realmente en qué periodo se repaga esa inversión), independientemente de la disyuntiva contable de si pueden o no ser activados (si bien lamentablemente en general los clientes exigen que los modelos de costeo coincidan en sus saldos contables); cómo relacionar los activos y recursos tecnológicos entre sí (aplicativos, servidores, equipos, plataformas) y hacia los productos, servicios, canales, segmento de clientes, y áreas (servicios, equipos, aplicativos propios o comunes); así como, dónde registrar los proyectos de Sistemas, para disponer de un modelo de costos que permita asignar apropiadamente los costos directos e indirectos de tecnología de la información.

Este modelo de asignación de costos de Sistemas contribuye a viabilizar los objetivos principales que un Modelo de Costos de Gestión debería perseguir, a saber:

1. Conocer información precisa y completa del costo de Productos, Servicios y Canales de Venta;
2. Proporcionar información sobre la asignación de costos de las áreas de *back office*;
3. Obtener información y referentes para la realización de *benchmarks* internos o externos (comparación del costo de venta de un mismo producto a través de los múltiples canales de venta, donde a su vez podría observarse más claramente el costo tecnológico de los canales digitales, cada vez más di-

fundidos e incentivados por este tipo de instituciones;

4. Lograr una mejora de procesos y reducción de costos (por ejemplo, muchas instituciones agregan infinidad de funcionalidades a su *home banking*, desconociendo el real impacto en los costos tecnológicos que estos implican).

Adicionalmente, buscamos responder importantes interrogantes en el mundo de la tecnología de la información, la que pocas veces ha sido cuantificada a nivel de gestión: ¿en cuánto aumentará o disminuirá el costo de cada transacción con la incorporación o eliminación de recursos tecnológicos? o ¿cuál será el verdadero retorno sobre la inversión por la incorporación de nuevas plataformas tecnológicas, *Core Bancario*, ERP, CRM, etc. a nivel de Productos, Servicios o Clientes?

V.1. Registro contable de los costos de tecnología

En las organizaciones de servicio, industriales o comerciales, los gastos de tecnología están relacionados con las siguientes categorías:

1. Alquiler de equipos de cómputo;
2. Costos de depreciación de equipos de cómputo;
3. Costos de depreciación de equipos de comunicaciones;
4. Seguros de equipos de cómputo y comunicaciones;
5. Alquiler de *software* y licencias;
6. Costos de amortización de *software* y licencias;
7. Costos de mantenimiento de equipos de cómputo;
8. Costos de mantenimiento de equipos de comunicaciones;

9. Costos de mantenimiento de programas de computación;

10. Costos por servicios de telefonía y comunicaciones (proveedores);

11. Costos de servicios de asesoría y consultoría (desarrollo); y

12. *Outsourcing* de servicios de tecnología.

Las estructuras organizacionales en las áreas de tecnología, en la mayoría de las organizaciones, están relacionadas con las siguientes funciones:

- a. Desarrollo de aplicaciones y proyectos;
- b. Producción y centro de cómputos (incluye sitios alternativos o de contingencia);
- c. Arquitectura y calidad;
- d. Comunicaciones;
- e. Infraestructura y plataformas;
- f. Seguridad;
- g. Administración de redes y bases de datos;
- h. PMO y/o Contraloría de Sistemas;
- i. Socios de Negocios; y
- j. Soporte a usuarios.

Las políticas de registro contable de costos pueden considerar una administración centralizada de costos, o una descentralizada.

La administración centralizada de costos hace referencia a un registro de todos los activos relacionados con tecnología y sistemas en el área de tecnología, lo que demanda un proceso de asignación de costos a cada una de las áreas que utiliza dichos activos. Estos costos también los identificamos como “costos comunes”. Esta política es la más comúnmente aplicada en empresas de servicios y comerciales principalmente, ya que son las que más volumen de activos de tecnología y sistemas utilizan, y por ende demandan un mejor control de costos.

La administración descentralizada de costos hace referencia a un registro de activos relacionados con tecnología y sistemas en cada área que utiliza dichos activos.

Con una visión contable, vemos que la información resultante de estos procesos se refleja en los diferentes balances, principalmente en el Balance General. Sin embargo, con una visión de gestión, la información resultante limita mucho el soporte a decisiones tales como: ¿es apropiado un cambio del sistema *core* o ERP?, y la provisión de resultados claves, como, por ejemplo: ¿cuál es el costo tecnológico en cada producto o servicio?

La propuesta moderna de tratamiento de costos de tecnología y sistemas, es considerar, inicialmente, una clasificación de recursos propios y recursos corporativos, que a su vez den cabida a una administración de centros de costos.

Los recursos propios deberían considerar centros de costos relacionados con la estructura organizacional, y sus cuentas deberían estar vinculadas a los costos que allí se administran, como, por ejemplo: costos de personal, materiales y suministros, equipos de cómputo, costos de viaje, etc.; mientras que los recursos corporativos deberían considerar centros de costos relacionados con los activos que administran, y a modo de ejemplo, enumeramos los principales a continuación:

1. Aplicativos;
2. Equipos de cómputo e infraestructura;
3. Equipos de comunicaciones; y
4. Proyectos.

El centro de costos Aplicativos, debería considerar sub centros de costo o centros de costo de segundo nivel, en donde se puedan agrupar aplicativos relacionados con productos y servicios (p. ej.: sistema o módulo de cuentas corrientes); relacionados con clientes y canales de atención (p. ej.: sistema o módulo de CRM o reclamos); relacionados con áreas específicas (p. ej.: sistema de Re-

cursos Humanos); y, relacionados con todas las áreas (p. ej.: sistema operativo Windows o *software* antivirus).

Los costos a considerar en los centros de costos de Aplicativos se relacionan con costos de amortizaciones, alquiler, mantenimiento, asesoría, entre otros, registrados por cada uno de sus aplicativos a nivel de cuenta de mayor, lo cual permite conocer el valor invertido en cada aplicativo.

El centro de costos de equipos de cómputo e infraestructura, debería considerar sub centros de costo o centros de costo de segundo nivel, en donde se puedan agrupar equipos relacionados con productos y servicios (p. ej.: servidores del centro de cómputos); y equipos relacionados con áreas de negocio o áreas de soporte (p. ej.: *notebooks*, *desktops*, impresoras, etc.).

Los costos a considerar en los centros de costos de Equipos de cómputo e infraestructura se relacionan con costos de depreciación, alquiler, mantenimiento, seguros, servicios externos, entre otros, registrados por cada uno de sus equipos a nivel de cuenta de mayor, lo cual permite conocer el valor invertido en cada equipo.

El centro de costos de Equipos de comunicaciones, debería considerar sub centros de costos o centros de costos de segundo nivel, en donde se pueda agrupar por tipo de equipo, como por ejemplo telefonía fija (p. ej.:

centrales telefónicas, aparatos telefónicos, etc.), celular, y telecomunicaciones.

Los costos a considerar en los centros de costos de Equipos de comunicaciones se relacionan con depreciaciones, alquiler, mantenimiento, seguros, servicios externos, entre otros, registrados por cada uno de sus equipos a nivel de cuenta de mayor, lo cual permite conocer el valor invertido en cada tipo de equipo.

El centro de costos Proyectos, debería considerar subcentros de costo o centros de costo de segundo nivel en donde se pueda registrar cada uno de los proyectos o al menos agruparlos por los beneficiarios de estos.

Los costos a considerar en los centros de costos de Proyectos se relacionan con el personal (p. ej.: personal eventual, y horas de personal propio), servicios externos, consultores, entre otros, registrados por cada uno de sus proyectos a nivel de cuenta de mayor, lo cual permite conocer el valor invertido en cada tipo de proyecto.

Este proceso de registro permite, a nivel de cuenta contable, obtener o mantener los reportes financieros tradicionales, y por ende cumplir los principios contables. Sin embargo, a nivel de gestión, se puede conocer la diferencia entre los costos corporativos administrados por el área de Tecnología o Sistemas, y sus propios costos.

Nombre	
	Recursos
	
	Costos Directos e Indirectos de Tecnología
	Costos de Depreciación de Tecnología
	Costos de Continuidad Tecnológica
	Costos de Nuevos Proyectos Tecnología
	Centros de Costos x Cuentas de Costos Operacionales
	Centros de Costos de Tecnología
	Centros de Costos de Canales
	Centros de Costos de Infraestructura Tecnología

A nivel de costos corporativos, permite conocer cuáles son los componentes que más demandan recursos de la organización, y sobre todo facilita la elaboración de presupuestos, proyecciones y simulaciones. A nivel de costos propios, permite conocer los recursos que el área de tecnología o sistemas requiere para su gestión y la administración de los recursos corporativos.

Nombre	
[-]	Actividades
[+]	Procesos Tecnológicos
[+]	Actividades de Informática
[+]	Actividades de Soporte, Operación y Continuidad Tecnológica
[+]	Actividades de Innovación Tecnológica
[+]	Actividades de Apoyo al Negocio
[+]	Administración y Gestión de Proyectos
[-]	Tecnología
[-]	Aplicativos y Servicios
[+]	Aplicativos y Servicios de Productos y Servicios
[+]	Aplicativos y Servicios de Servicios
[+]	Aplicativos y Servicios de Clientes
[+]	Aplicativos y Servicios de Canales
[+]	Aplicativos y Servicios de Negocio
[+]	Aplicativos y Servicios de Soporte
[+]	Aplicativos y Servicios de Seguridad
[+]	Aplicativos y Servicios de Tecnología
[+]	Servicios o Licencias Comunes
[+]	Aplicativos y Servicios Nova
[+]	Procesos de Canales Digitales

V.2. Asignación de costos de tecnología

En la actualidad, la necesidad de asignación de los costos de tecnología se produce debido a la política de registro centralizada de recursos tecnológicos, con el objetivo de reflejar los costos de equipos, aplicativos y comunicaciones en cada área en donde se utilizan estos activos.

Por otro lado, en empresas de servicios y comerciales, en donde los principios contables generalmente aceptados no demandan una contabilidad de costos, se vuelve más importante la necesidad de conocer el impacto de estos costos en los servicios y el soporte a clientes.

Como resultado de una visión contable, se practica una distribución de estos costos de tecnología y sistemas a las diferentes áreas del negocio, para así cubrir el objetivo de reflejar de mejor manera los costos. Los factores de esta distribución normalmente hacen relación a la dotación o equipos por área, lo cual refleja que todos estos costos no siguen un patrón de consumo o causa-efecto y, por tanto, no conllevan a una situación confiable.

Sin embargo, las necesidades de información gerencial continúan requiriendo visualizar el impacto de estos costos en productos, servicios, clientes, y canales; así como, responder preguntas esenciales del negocio, relacionadas con inversiones en tecnología y sistemas.

Es por ello que la asignación de costos debe considerar algunos pasos que detallamos a continuación:

1. Asignar los recursos propios del área de tecnología o sistemas a los *servicios* que prestan a las diferentes áreas de la organización en base a las horas hombre dedicadas por los especialistas de Soporte a Usuario a cada servicio. Los servicios pueden estar relacionados a soporte al usuario, seguridad y claves, impresiones, telefonía y comunicaciones, entre otros. Estos servicios se deben asignar a las áreas que consumen estos servicios.

Nombre
Recursos
Costos Directos e Indirectos de Tecnología
Centros de Costos x Cuentas de Gastos Operacionales
Centros de Costos de Tecnología
Gerencia De Informatica R2
Gerencia De Informatica R3
Departamento Arquitectura Y Calidad R3
Departamento Continuidad Tecnologica R3
Departamento Soluciones AI Negocio R3
Desarrollo Sistemas R3
Equipo Transformacion R3
Gerencia Socio De Negocio It R3
Pmo R3

Nombre	Direccionador
Recursos	
Costos Directos e Indirectos de Tecnología	
Gastos de Depreciación de Tecnología	
Equipos Computacionales	Costo de la Depreciación por Aplicativo
Cajeros Automáticos	Costo de la Depreciación por Aplicativo
Software	Costo de la Depreciación por Aplicativo
Desarrollo Software	Costo de la Depreciación por Aplicativo
Telefonia	Costo de la Depreciación por Aplicativo
Depreciación Tokens	
Gastos de Continuidad Tecnológica	
Outsourcing Serv. Informáticos	
Telecomunicaciones	
Hardware Central	
Contingencia	
Hardware Sucursales	
Software Central	
Riesgo Operacional	
Gastos de Nuevos Proyectos Tecnología	
Centros de Costos x Cuentas de Gastos Operacionales	
Centros de Costos de Tecnología	
Centros de Costos de Canales	
Centros de Costos de Infraestructura Tecnología	

2. Asignar los recursos propios del área de tecnología o sistemas a los *proyectos* con base en las horas hombre de cualquiera de las áreas de Tecnología y Sistemas dedicadas a cada proyecto. Estos proyectos se deben asignar principalmente a los aplicativos que se relacionan o en su defecto al beneficiario del proyecto.

Nombre	Direccionador
Actividades	
Procesos Tecnológicos	
Actividades de Informática	
Actividad de Desarrollo de Sistemas	No. Proyectos Desarrollo por Apps
Actividad de Operación de Sistemas	No. de Apps
Actividades de Adm de Centro de Computo	No. de Apps
Actividad de Adm de Redes y Comunicaciones	No. de Personas
Actividad de Adm de Bases de Datos	
Actividad de Soporte a Usuarios	No. de Servicios de Soporte a usuario
Actividades de Soporte, Operación y Continuidad Tec	
Atención de Incidentes	No. de Incidentes
Soluciones a situaciones recurrentes	No. Proyectos Desarrollo por Apps
Operar Aplicaciones	No. de Apps
Administrar Infraestructura Tecnológica	No. de Personas
Administrar Telecomunicaciones	No. de Personas
Administrar Proveedores de Tecnología	No. Contratos de Servicios por Apps
Tecnología	

3. Asignar los recursos propios del área de tecnología o sistemas a las *áreas o unidades de negocio*, apoyadas con “Socios de negocio”, con base en las horas hombre dedicadas a cada una por los perfiles mencionados.

Nombre
Objetos de Costo
Costo Tecnológico de Productos
Costo Tecnológico de Clientes
Costo Tecnológico de Servicios
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales
Costos Tecnológico Áreas de Soporte
Gerencia Gestion Y Procesos Personas Soporte
Gerencia Gestion Y Procesos Personas R3
Bienestar Laboral R3
Departamento Innovacion Y Servicios Personas R3
Departamento Procesos Personas R3
Departamento Remuneraciones R3
Costo Tecnológico de HW y SW usuario a Departamento Remuneraciones
Costo Tecnológico de Aplicativos específicos a Departamento Remuneraciones
Costo Tecnológico de Comunicaciones a Departamento Remuneraciones
Costo Tecnológico de Servicios de Tecnología a Departamento Remuneraciones
Gerencia Relaciones Laborales Soporte
Costos Tecnológico Áreas de Negocio

4. Asignar los recursos propios del área de tecnología o sistemas a los *aplicativos* que los especialistas de desarrollo, producción, calidad, seguridad, etc. atienden, administran, mantienen, mejoran, instalan u operan, con base en las horas hombre dedicadas a cada uno. Estos aplicativos, deberán ser asignados a los productos, servicios, y canales relacionados.

Nombre	Direccionador
Actividades	
Procesos Tecnológicos	
Tecnología	
Aplicativos y Servicios	
Aplicativos y Servicios de Productos y Servicios	
Aplicativos y Servicios de Servicios	
Aplicativos y Servicios de Clientes	
Aplicativos y Servicios de Canales	
Aplicativos y Servicios de Negocio	
Aplicativos y Servicios de Soporte	
Aplicativos y Servicios de Seguridad	
Aplicativos y Servicios de Tecnología	
Servicios o Licencias Comunes	

5. Asignar los recursos propios del área de tecnología o sistemas a los *equipos* que los especialistas de arquitectura, infraestructura, seguridad, etc. administran, mantienen, mejoran, instalan u operan, con base en las horas hombre dedicadas a cada tipo (cómputo o comunicaciones). Asignar los equipos de cómputo corporativos relacionados con productos y servicios a los *aplicativos* que están instalados y operando en dichos equipos. Los costos de equipos relacionados a cada área deberán ser asignados a estas *áreas*, con base en su inventario real de existencias.

Nombre	Destino
Costos Directos e Indirectos de Tecnología	
Gastos de Depreciación de Tecnología	
Gastos de Continuidad Tecnológica	
Outsourcing Serv. Informáticos	
Telecomunicaciones	
Hardware Central	
625501341	
Manten. Cluster Base Datos 4 máquinas RX8640 (CNTATO hp x 24 meses).	
625501343	
Mantenimiento Robot de Respaldo Sun-Storage L700 (3), Sun-Storage L700 (3), Solucion de respaldo de datos para Datacent...	
Servicio de Mantenimiento Correctivo System z9	
625501344	
mantención HW máquinas Alphas Nova	
625501345	
Mantenimiento y Soporte de HW de Servidores Unix (Corresponde a servidores Unix que terminaron su periodo de garantía. Se incluye Tr...	
625501346	
Soporte y Mantenimiento antigua plataforma UNIX (Corresponde al soporte de Software Básico de los servidores UNIX)	
625501346	
Mantenimiento HW NSP ATALLA (Nuevo Modelo Encriptación- mantención)	
625501346	
Mantenimiento Servidores Wintel ProLiant. (Corresponde a 60 Servidores Wintel HP que terminaron su periodo de Garantía)	

Nombre	Porcentaje del Direccionador
apps_unix	100.00%

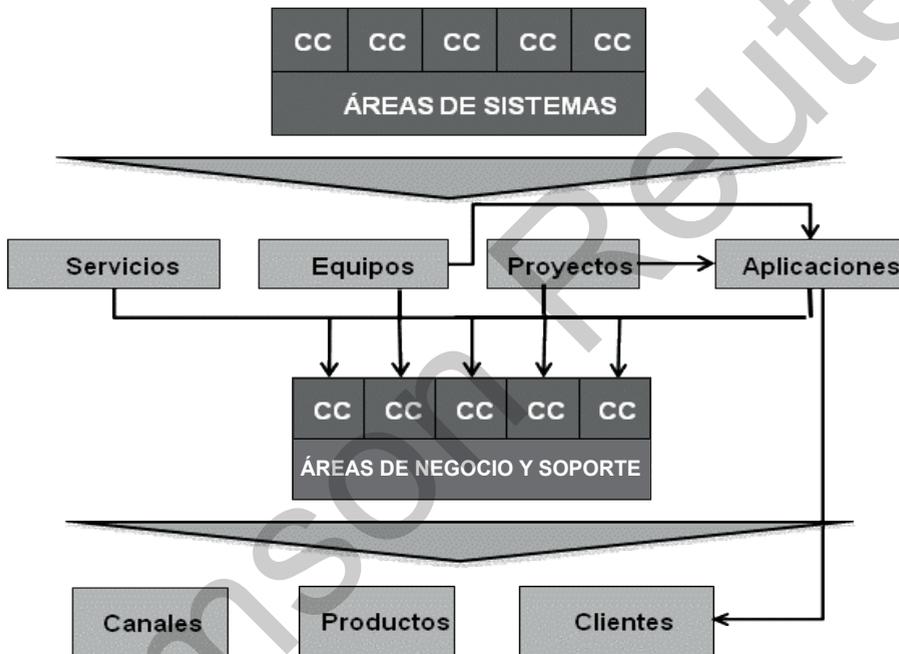
6. Asignar los aplicativos específicos de cada área de manera directa, y los comunes a las diferentes áreas usuarias con base en un parámetro fijo como puede ser dotación.

Nombre	
Objetos de Costo	
Costo Tecnológico de Productos	
Costo Tecnológico de Clientes	
Costo Tecnológico de Servicios	
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	
Costos Tecnológico Áreas de Soporte	
Costos Tecnológico Áreas de Negocio	

Nombre	
Objetos de Costo	
Costo Tecnológico de Productos	
Costo Tecnológico de Clientes	
Costo Tecnológico de Servicios	
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	
Costos Tecnológico Áreas de Soporte	
Gerencia Desarrollo Personas Soporte	
Gerencia Gestion Y Procesos Personas Soporte	
Gerencia Gestion Y Procesos Personas R3	
Bienestar Laboral R3	
Departamento Innovacion Y Servicios Personas R3	
Departamento Procesos Personas R3	
Departamento Remuneraciones R3	
Costo Tecnológico de HW y SW usuario a Departamento Remuneraciones	
apps_notes	
corp_comun	
corp_hardware_comun	
corp_antivirus	
corp_activoactivo	
apps_windows	
corp_datacenter	
corp_mesaayuda	
corp_NE	
corp_PCs	
Costo Tecnológico de Comunicaciones a Departamento Remuneraciones	
corp_enlaces	
corp_soporte_slm	
corp_serv_telefonicos	
corp_teleco	
Costo Tecnológico de Servicios de Tecnología a Departamento Remuneraciones	
Atención de Incidentes	
Actividad de Soporte a Usuarios	
Costos Tecnológico Áreas de Negocio	

V.3. Factores de asignación

Los factores de asignación que permiten el flujo de costos desde los aplicativos a los productos y servicios deben considerar la relación causal, que estaría relacionada con el número de transacciones que han sido procesadas. Es importante recalcar que los aplicativos y de manera especial, los equipos en los que estos operan, hacen referencia a una capacidad instalada “práctica” antes de incurrir en nuevas inversiones. Por lo tanto, esta capacidad instalada, expresada en volumen de transacciones, debería ser considerada como el número para asociar el costo tecnológico con los productos y servicios.



Los costos de tecnología recibidos por los canales deben ser a su vez asignados a los Productos y Servicios que utilizan estos canales. Aplicar esta metodología, permite transformar una gran proporción de la significativa masa de costos indirectos.

Los factores de asignación podrían considerar la capacidad instalada, medida en volumen de transacciones, que este canal es capaz de realizar. El utilizar la capacidad instalada y no el volumen real de transacciones de productos y servicios garantiza que el costo de las transacciones no realizadas, evite ser cargado a las efectivamente realizadas. En otras palabras, que el costo unitario no fluctúe con base en el volumen de transacciones, favoreciendo una toma de decisiones mejor soportada. Otra de las ventajas de la gestión basada en actividades (ABM), es que los *softwares* actuales permiten la simulación de múltiples escenarios posibilitando distintos tipos de vinculación, según el objetivo de análisis que se persiga. Este es otro de los aspectos solicitados por las Entidades financieras para no castigar en razón del nivel de sofisticación tecnológica, por ejemplo, a la Banca de individuos, que transaccionalmente resulta más voluminosa

que las demás Bancas, ante el caso de solicitudes recibidas para mejorar la disponibilidad/velocidad, etc., exigidos por la Banca Corporativa en busca de una ventaja competitiva, o en la implementación de Core bancarios o *software* potentes en pequeñas filiales de bancos multinacionales.

Finalmente, podemos comentar que la capacidad instalada práctica y disponible, está estructurada con base en los planes e inversiones tecnológicos que una organización realiza y encarga a su área de tecnología para operarlo. En tal virtud, los costos de la capacidad instalada no utilizada, debido a planes no llevados a cabo, deberán ser asignados a las áreas que previeron tales planes, que llevaron al incremento de la capacidad.

VI. Conclusión: resultados obtenidos a partir de la gestión de los costos de tecnología

¿Cómo están las organizaciones distribuyendo o asignando el costo de la tecnología de la información? Con base en nuestra experiencia de más de 25 años de consultoría, vemos que las organizaciones no están asignando sus costos de tecnología de manera objetiva. Por el contrario, y de manera general, los están distribuyendo de manera subjetiva a los centros de costo, áreas o líneas de negocio, dejando por fuera el impacto de estos costos en productos, servicios o canales.

¿Cuáles son los destinos de estas distribuciones o asignaciones de los costos de tecnología de la información? Las distribuciones son dirigidas a los centros de costos, sea que estos usen o no los recursos que se están distribuyendo. Por otro lado, la falta de alcance de los costos de tecnología en los productos, clientes, o canales, hace que la información sea parcial y subjetiva, dificultando la gestión de costos y sobre todo de resultados.

¿Qué resultado tiene el proceso actual en la gestión de las áreas y sus responsables? El principal resultado es la desconfianza de la información, y por tanto su limitado uso,

como hemos evidenciado en nuestras múltiples interacciones con los responsables de las áreas de tecnología o del resto de áreas de la organización que reciben estas distribuciones.

Por su parte, las áreas de Sistemas o Tecnología enfrentan una fuerte presión por conocer y administrar el costo real de sus servicios, así como la demanda de estos por el resto de la organización, con la finalidad de optimizar su contribución a la rentabilidad de la organización.

Algunas de las preguntas que frecuentemente se hacen los ejecutivos de sistemas son:

1. ¿Quién usa determinado tipo de servicio de sistemas y en qué cantidad?
2. ¿Cómo se compara la performance de sistemas con *benchmarks* o proveedores externos de servicios?
3. ¿Cómo varía el consumo de los servicios de sistemas por área, línea de negocio, canal o lugar geográfica?
4. ¿Cuáles son los indicadores más apropiados para cuantificar la demanda de servicios de IT, a fin de influenciar a los clientes internos en la reducción del gasto total de IT?

Como respuesta a estas preguntas, IT requiere comunicar proactivamente a sus clientes internos, a fin de generar confianza y transparencia, al mismo tiempo que permitir planificar sus gastos de IT.

Para alcanzar estos objetivos, las áreas de sistemas deben definir y costear sus servicios de IT de una manera que las otras áreas de la organización o clientes los puedan entender. Lamentablemente las áreas de sistemas fallan en el método de costeo, ya que no se orienta a los servicios, priorizando erróneamente la infraestructura tecnológica, aspectos que los clientes internos desconocen.

Es por ello que los clientes internos, cada vez más, demandan mayor visibilidad de los

costos de IT, desde una perspectiva que ellos entiendan y en ese sentido hemos comprobado que el costeo basado en actividades permite esa mejor interpretación. Al mismo tiempo los usuarios también demandan más información, equipos más sofisticados, mayor velocidad y mayor seguridad, situando a los recursos de IT como los de mayor costo en la organización.

Los servicios pueden basarse en la estructura ITIL del ITSM, que define una estructura jerárquica que va desde la definición de *Servicios de IT* internos (soporte usuarios) o externos (recaudaciones), pasando por *Productos o soluciones de IT* como Lotus Notes, CRM que involucra *hardware, software*, personas y procesos tecnológicos; y finalmente *Componentes de IT*, que incluye la infraestructura como servers, redes, bases de datos, que normalmente son parte de una solución de IT.

Para graficar la significatividad de estos costos IT, detallamos a continuación el peso relativo que estos evidenciaron en los últimas Entidades Financieras de la región en la que hemos implementado la metodología ABC/M. Por cuestiones de confidencialidad no se detallan los nombres de las Entidades.

Los servicios pueden clasificarse de dos maneras:

Servicios tecnológicos: son competencias tecnológicas que dan soporte a las funciones o procesos del resto de áreas o clientes internos. Estos pueden ser:

1. Redes y acceso a Internet (CORE);
2. Mail o mensajería (CORE);
3. Almacenamiento y *back up* (CORE);
4. Comunicaciones de voz (CORE);
5. Computadores y terminales (CORE);
6. Centro de cómputo (CORE);
7. WEB y *hosting* (CORE).

Servicios profesionales: Consideran las actividades que las áreas de IT realizan para proveer servicios o dar soporte a ellos. Estos pueden ser:

1. Soporte a usuario (CORE);
2. Soporte o desarrollo de aplicaciones (VA);
3. Arquitectura de soluciones (VA);
4. Seguridad informática (CORE);
5. PMO (VA);
6. Compras y manejo de proveedores (VA);
7. Sistemas de RR.HH., ERP, CRM, etc. (específicos).

Estos servicios pueden clasificarse a su vez en CORE (esenciales para la continuidad del negocio), ESPECÍFICOS (se relacionan con una o muy pocas áreas usuarias) y de VALOR AGREGADO (se basan en necesidades específicas del usuario). Esta clasificación es sumamente importante para el costeo, ya que permiten diferenciar los servicios que son *Distribuidos* con base en un factor general como número de personas, usuarios o computadores, de los que son *Asignados* con base en el consumo, de los que son *Estimados* con base en la capacidad instalada.

Los costos de los servicios pueden ser asignados de la siguiente forma:

1. Directo al cliente interno: Costo atribuibles a una sola área o centro de costo.
2. Directo a los Servicios o a las Soluciones: *hardware, software*, personal que participa en la ejecución o mantenimiento del servicio (soporte a usuario) o solución (CRM, *Home Banking*, etc.), que luego se asigna por consumo.
3. Directos a los Servicios Compartidos: Costos a ser distribuidos a todos o a algunos que beneficiarios de estos servicios.

Como se explicó anteriormente, el costeo tradicional basado en la distribución

de los gastos registrados en el área de IT (con mayor o menor detalle de centros de costo) a las áreas usuarias con base en factores globales, solo agrava el problema por la falta de transparencia, de equidad por las diferencias de uso, y de apoyo a la planificación. Por años estas prácticas se toleraron, sin embargo, con la aparición del outsourcing y otras opciones de servicio, ha incrementado la presión por mejorar la forma de administrar el costo y la competitividad de IT. No es viable que un CEO pregunte el costo de un servicio de IT (*mail*) o el impacto de una solución en los productos y servicios de la organización y el CIO no tenga una respuesta clara y precisa.

El costeo ABC basado en los servicios y soluciones de IT, permite generar un costo unitario de los servicios, para asignar los costos con base en el consumo por parte de los clientes internos. Pero para que los recursos puedan direccionarse a los servicios o soluciones, como acumuladores de costos, los centros de costos de IT y el detalle de sus cuentas de gastos (con mucha atención en

cuentas que registran *software* y *hardware*), deben ser modificados a esta nueva realidad de orientación al cliente interno.

Los tipos de recursos o pool de gastos que podrían ser considerados se refieren al *hardware*, *software*, infraestructura, personal, y servicios externos (se estima que 70% de las compras de IT se relacionan a equipos y aplicativos y 30% al gasto de personal), siendo que estos se podrían asignar a los clientes internos, a los servicios o soluciones o a los servicios compartidos. No se puede continuar con el modelo “gaste ahora, haga preguntas después”, dado que, en realidad, el tema se invirtió: “haga preguntas primero y luego gaste”.

Nuestra propuesta de asignación de los costos de los aplicativos fue orientarlos en función a su mayor relación de causalidad, ya sea hacia algún producto, segmento de cliente o canal de venta. A modo ejemplificativo, adjuntamos la distribución de estos en uno de los clientes asesorados:

Nombre	Costo Calculado
Objetos de Costo	\$ 16.853.394,41
Areas de Staff	\$ 1.216.264,77
Areas de Negocio	\$ 10.372.850,33
Productos, Clientes y Canales	\$ 1.854.981,07
Total Aplicativos	\$ 1.854.981,07
Productos	\$ 979.374,50
Costo de Aplicativos asociados a productos	\$ 979.374,50
Clientes	\$ 654.533,24
Costo de Aplicativos asociados a clientes	\$ 654.533,24
Canales	\$ 221.073,33
Costo de Aplicativos asociados a canales	\$ 221.073,33

Nombre	Costo Calculado
Objetos de Costo	\$ 5.062.640.137,42
Costo Tecnológico de Productos	\$ 1.048.736.605,21
Grupo Créditos Consumo	\$ 168.375.088,64
Grupo Línea de Crédito	\$ 178.642.980,66
Grupo Tarjeta de Crédito	\$ 82.680.828,92
Grupo Crédito Hipotecario	\$ 40.502.557,82
Grupo Leasing	\$ 8.532.677,46
Grupo Créditos de Comerciales	\$ 37.682.070,90
Grupo Instrumentos Financieros	\$ 372.767.015,96
Grupo Comex	\$ 17.481.105,92
Grupo de Cuentas Corrientes	\$ 95.079.457,06
Grupo de Cuentas de Ahorros	\$ 6.611.116,99
Grupo de Depósitos a Plazo	\$ 6.008.517,18
Grupo Garantías, Fianzas y Avaluos	\$ 1.791.307,53
Grupo Filiales	\$ 32.581.880,17
Costo Tecnológico de Servicios	\$ 561.934.068,19
Servicios Cash Management	\$ 154.085.442,84
Servicios en Cajas Sucursales u Oficinas	\$ 40.746.259,88
Servicios en Mesón Sucursales u Oficinas	\$ 2.816.589,76
Servicios en Canal ATM	\$ 118.128.650,94
Servicios en Autoservicios	\$ 6.823.225,91
Servicios en Canal Web	\$ 150.230.385,50
Servicios en Canal Movil	\$ 15.579.758,88
Servicios en Canal Corresponsales	\$ 484.977,73
Otros Servicios	\$ 31.591.268,09
Servicios en Canal Telecanal	\$ 41.447.508,66
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	\$ 1.176.593.474,82
Costos Tecnológico Áreas de Soporte	\$ 782.320.599,68
Costos Tecnológico Áreas de Negocio	\$ 1.325.851.113,51

Nombre	Costo Calculado
Objetos de Costo	\$ 5.062.640.137,42
Costo Tecnológico de Productos	\$ 1.048.736.605,21
Grupo de Cuentas de Ahorros	\$ 6.611.116,99
Costo Tecnológico Libretas de Ahorro	\$ 6.450.875,53
apps Ahorro	\$ 253.997,08
apps_NOVA	\$ 6.196.878,45
Costo Tecnológico Ahorro Electrónico	\$ 160.241,45
apps Ahorro	\$ 160.241,45
Grupo de Depósitos a Plazo	\$ 6.008.517,18
Costo Tecnológico Depósito a Plazo	\$ 6.008.517,18
apps_CCT	\$ 332.267,63
apps_bee	\$ 3.824.891,81
apps DAP	\$ 1.851.357,74
Costo Tecnológico de Clientes	\$ 167.204.276,00
Costo Tecnológico de Servicios	\$ 561.934.068,19
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	\$ 1.176.593.474,82
Costos Tecnológico Áreas de Soporte	\$ 782.320.599,68
Costos Tecnológico Áreas de Negocio	\$ 1.325.851.113,51

Nombre	Costo Calculado
Objetos de Costo	\$ 5.062.640.137,42
Costo Tecnológico de Productos	\$ 1.048.736.605,21
Costo Tecnológico de Clientes	\$ 167.204.276,00
Costo Tecnológico de Servicios	\$ 561.934.068,19
Servicios Cash Management	\$ 154.085.442,84
Servicios en Cajas Sucursales u Oficinas	\$ 40.746.259,88
Servicios en Mesón Sucursales u Oficinas	\$ 2.816.589,76
Servicios en Canal ATM	\$ 118.128.650,94
Servicios en Autoservicios	\$ 6.823.225,91
Servicios en Canal Web	\$ 150.230.385,50
Consultas Web	\$ 138.229.536,44
Pago de cuentas en línea Web	\$ 2.449.541,33
Recarga de celular Web	\$ 395.762,99
Captación FFMM Web	\$ 48.818,71
Venta de seguros Web	\$ 7.524,23
Transferencias de Fondos Web	\$ 6.671.365,85
Avance en cuotas Web	\$ 38.144,80
Avance en efectivo Web	\$ 90.834,56
Venta de créditos Web	\$ 461.439,63
Captación DAP Web	\$ 1.837.416,97
Servicios en Canal Movil	\$ 15.579.758,88
Servicios en Canal Corresponsales	\$ 484.977,73
Otros Servicios	\$ 31.591.268,09
Servicios en Canal Telecanal	\$ 41.447.508,66
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	\$ 1.176.593.474,82
Costos Tecnológico Áreas de Soporte	\$ 782.320.599,68
Costos Tecnológico Áreas de Negocio	\$ 1.325.851.113,51

Nombre	Costo Calculado
Objetos de Costo	\$ 5.062.640.137,42
Costo Tecnológico de Productos	\$ 1.048.736.605,21
Costo Tecnológico de Clientes	\$ 167.204.276,00
Costo Tecnológico de Servicios	\$ 561.934.068,19
Costos Operativos y/o Tecnológicos de Canales	\$ 1.176.593.474,82
Costo Tecnológico de Canales Atendidos	\$ 380.575.850,02
Costo Tecnológico Canales Sucursales	\$ 199.956.999,22
Costo Tecnológico Comercial Sucursales	\$ 71.913.786,16
Costo Tecnológico Operativo Sucursales	\$ 128.043.213,06
corp_enlaces_sucursales	\$ 52.060.826,28
corp_telefonico_sucursales	\$ 18.732.086,42
apps_bccorp	\$ 1.120.873,46
canal_sucursal	\$ 56.129.426,90
Costo Tecnológico Canales Telecanal	\$ 80.527.616,85
Costo Tecnológico Canal TBanc	\$ 100.091.233,95

[-] Costo Operativo y Tecnológico de Canales Digitales	\$ 752.259.041,84
[-] Costo Operativo y Tecnológico Canal WEB	\$ 148.418.450,04
[+] Costo Operativo WEB	\$ 81.361.083,24
[-] Costo Tecnológico WEB	\$ 67.057.366,80
[+] apps_WEB	\$ 43.258.530,02
[+] web_pyme	\$ 2.263.712,33
[+] canal_internet	\$ 21.535.124,45
[+] Costo Operativo y Tecnológico Canal Movil	\$ 114.391.443,81
[+] Costo Operativo y Tecnológico Canal ATM	\$ 261.865.481,48
[+] Costo Operativo y Tecnológico Canal Autoservicios	\$ 227.583.666,51
[+] Tecnológico Áreas de Soporte	\$ 782.320.599,68
[+] Costos Tecnológico Áreas de Negocio	\$ 1.325.851.113,51

El objetivo de la presente ponencia fue proponer aspectos contables, como una nueva estructura de centros de costos y cuentas contables para mejorar el registro, tópicos de gestión, en cuanto al modo de separar los recursos propios de los recursos comunes corporativos, igualmente en referencia a separar servicios de soporte para terceros de los procesos para administrar recursos tecnológicos, aspectos de registro para relacionar la plataforma tecnológica con los aplicativos o las licencias con los procesos y las comunicaciones, todo esto para lograr una mejor asignación de los costos de tecnología. Nuestra contribución pretende, adicionalmente, devolver la confianza y la transparencia en la información de gestión, orientada a las áreas de tecnología y sistemas, como verdaderos socios estratégicos del negocio.

Los beneficios que puede obtenerse de la adecuada gestión de los costos de tecnología en un ambiente empresarial, en donde la tendencia de uso y adquisición de estos recursos es creciente, son asignar más objetivamente estos costos a diferentes áreas de la organización o líneas de negocio, así como también a productos, servicios, o canales. Por otro lado, también existe un beneficio al permitir el control de estos costos a nivel de centro de costo, con base en los costos de servicios, aplicativos y equipos asignados y de esta forma poder comparar el costo de comercializar un mismo producto o brindar un servicio a través de los múltiples canales que las Entidades financieras ponen a disposición de sus clientes, incluso definiendo políticas de derivación, según su segmentación. Con esta información y resultados, se puede contar con una plataforma para analizar el impacto de las inversiones en tecnología en toda la organización, tanto en el corto, mediano y largo plazo, principalmente en las actividades que las áreas o líneas de negocio realizan con los recursos de tecnología, y en los productos, servicios y canales que normalmente no tuvieron costos de tecnología asociados. De esta forma se puede analizar, por ejemplo, los costos que se incurren en el *home banking*, a medida que se le van agregando funcionalidades y como esto encarece sus transacciones.

Finalmente, también resulta importante el dar a conocer al resto de la organización que el área de tecnología o sistemas no es necesariamente la más costosa, si consideramos únicamente los recursos propios.

VII. Bibliografía

BAHNUB, Brent J., "Activity Based Management for Financial Institutions: Driving Bottom. Line Results", 2009.

GIMÉNEZ, Carlos M. y otros, “Gestión y costos”, Ed. Macchi, 2001.

HASDA, Gonzalo H., “¿Es el ABC la mejor técnica de costeo aplicable en el Sector Financiero?”, *Revista Costos y Gestión del IAPUCo*, 78, año XX, presentado en el V Congreso de Costos del Mercosur, celebrado en La Plata en junio de 2010.

HASDA, Gonzalo H. - AMBROSONE, Mario, “Evolución del modelo ABC hacia el ABM, y aplicación en el sector financiero”, presentado en el XXXV Congreso de Costos del IAPUCo, celebrado en San Salvador de Jujuy en octubre de 2012.

KAPLAN, Robert - COOPER, Robin, “Coste y Efecto”, Ed. Gestión, 2000, 1998.

KIMBALL, R., “Innovations in performance measurement in banking”, *New England Economic Review*, Boston, 1997.

LONTRA, “Service Based Costing and Demand Management”, White Paper, 2006.

MABBERLEY, Julie, “Activity Based in Financial Institutions: How to support Value-Based Management and Manage your resources”, 1998.

— “The Price Waterhouse guide to Activity Based for Financial Institutions”, 1996.

Thomson Reuters

ENFOQUES DE TECNOLOGÍA

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Nuevas tecnologías y contadores al borde de un ataque de nervios

Guillermo Besana

La idea del presente trabajo es señalar sugerencias, algunas tecnológicas y otras prácticas, que nos puedan ayudar a los profesionales en Ciencias Económicas a sobrepasar el avance de las nuevas tecnologías, de la manera menos traumática y, en lo posible, sin morir en el intento.

I. Introducción

Estamos viviendo el principio del invierno austral con el coronavirus en pleno auge. En un mundo que se encuentra convulsionado, en el cual, Argentina no escapa a ese entorno, y nosotros, los contadores públicos estamos atravesando una situación sumamente crítica.

Nos encontramos con un amplio frente de batalla sobre el cual debemos dar respuesta rápida, y en general, con el conocimiento necesario de la tecnología de última generación que nos permita realizar una importante cantidad de tareas a distancia que nunca antes hubo necesidad de hacer. Es condición necesaria aprender a utilizar rápidamente una serie de mecanismos para poder ser eficientes en la actividad en que cada uno se desarrolle.

Existen mecanismos novedosos y confusión respecto de cómo se deben usar o cómo se deberían realizar las diferentes tareas, no solamente las nuevas, sino que el entorno se encuentra también convulsionado incluyendo terceros involucrados, llámese “clientes desesperados”, y ellos también con las mismas características de novedad y urgencia, y tal vez sin la suficiente formación, experiencia y actitud para sumirlas y esperan que nosotros las tengamos.

La idea sería señalar sugerencias, algunas tecnológicas y otras prácticas, que nos pue-

dan ayudar a pasar esta situación, como diría Almodóvar, de la manera menos traumática posible y sin morir en el intento.

En general, para trabajar a distancia, en el envío de la información escrita o verbal no hay demasiadas complicaciones, claro está, mientras Internet funcione. Hay cerca de 2.000.000.000 de usuarios de WhatsApp repartidos por el mundo, y aquí aparecen algunas novedades interesantes.

Su creador, Jan Koum, nació en Kiev, de condición humilde, es hijo de un albañil y de un ama de casa, que emigró a los EE. UU. a los 17 años. En 2009 creó WhatsApp y a los pocos años la vendió en USD 19.000.000.000,00 (los ceros están bien). Además, convenció a sus usuarios de que la aplicación es gratuita y lo peor es que le creen. Tampoco sé cómo hará con sus contadores para explicarles cuál es el capital que vende y que no se ve ni se puede tocar, sin cuentas por cobrar, ni bienes de cambio, y si es pura llave de negocio, qué fórmula aplicó, etc. Y no es el único. Cosas del siglo XXI que hay que ir entendiendo.

Volviendo al problema de los profesionales de hoy en la Argentina, tienen que tomar conciencia que están viviendo en un país que el 11 de diciembre de 2001 promulga la ley 25.506 de Firma Digital y el 11 de marzo del 2019 se reglamenta, es decir que se tardaron 6300 días, casi 17 años y medio para darse cuenta de lo que establece el primer

párrafo de la exposición de motivos de la reglamentación a saber:

“Considerando:

“Que la creación de un clima de confianza en el entorno digital es esencial para el desarrollo económico y social, por lo que resulta conveniente reforzar la confianza en las transacciones electrónicas en nuestro país, para lograr interacciones electrónicas seguras entre los ciudadanos, las empresas y la Administración Pública e incrementar, en consecuencia, la economía digital, la prestación de servicios en línea públicos y privados y el comercio electrónico”.

Sin duda Jan Koum lo tenía más claro.

Llegamos al otoño del 2020 con un coronavirus complicándolo todo, y un gran problema por resolver: cómo dar conformidad a lo que estamos enviando por internet en dos aspectos: a) asegurar que soy yo quien lo envía (autoría) y b) que lo que se recibió es exactamente igual a lo que yo quise enviar (integridad).

Por supuesto ya se está imaginando cuál es la solución a todo esto. Sí, la firma digital.

Según lo indica la experiencia en las charlas dadas en los distintos ámbitos donde se difunden las ciencias económicas, la firma digital es considerada una herramienta muy interesante, y por todos conocida. Desde los jóvenes que son campeones en el *Fortnite* hasta los mayores que no saben qué es el *Fortnite* y sus nietos les maltratan el amor propio cuando les sacan el celular y se lo desconfiguran, pero se sienten orgullosos de ello porque son sus nietos.

En algunos casos hasta han tenido oportunidad de firmar algún documento digital y cuando se les pregunta si tienen firma digital muestran con orgullo su *token* criptográfico.

En casi todos los casos creen conocer la firma digital porque colocaron el pendrive y firmaron el archivo, pero muchos confunden el *hash*, resultado de un algoritmo que asegura integridad con el *hashtag* de algunas plataformas web, que es una etiqueta

con un (#) por delante referida a un tema específico sobre el que se opina.

También es común que se confunda la firma digital con el certificado digital que da una autoridad de certificación o, en los casos más groseros, con la firma ológrafa escaneada.

Yo sé que este no es su caso amigo lector. Con sus estudios y su experiencia no puede dejar de conocer perfectamente todo lo concerniente a la firma digital, seguramente lo que voy a explicar más adelante le puede resultar conocido y/o aburrido, pero apelo a su compasión por los que no saben.

Ironías aparte, los *hash* son el resultado de aplicar una fórmula a un archivo digital que arroja como resultado un número de caracteres determinado y que permiten darse cuenta de si el archivo original sufrió alteraciones.

La fórmula matemática, que es bastante compleja, vincula cada bit del archivo con su orden de localización dentro del mencionado archivo y ante la más leve alteración, da por resultado caracteres absolutamente diferentes.

A cada archivo le corresponde un *hash*, pero como hay infinitos archivos que arrojan el mismo *hash* no se puede advertir qué archivo originó determinado *hash*. Es una *verificación en un solo sentido*.

Para conocer el archivo original conociendo el *hash* hay que usar la fuerza bruta, es decir supongamos que tenemos una clave de 4 dígitos numéricos, tenemos que calcular el *hash* a todas las combinaciones posibles de 4 dígitos y con todos los *hash* resultantes comparar con el que tenemos, para saber cuál es el origen.

Si se agregan letras son más combinaciones, si son mayúsculas y minúsculas se complica más y cuanto más larga es la clave, más dificultoso es el proceso.

Ahora, seguramente comprenderá el lector, por qué los bancos son tan pesados en el manejo de las claves y las exigencias de

cambio y composición. Ellos no guardan en sus bases de datos la clave que usted eligió, sino que se guarda el *hash* de modo que, si alguien accede a esa base, no podrá saber su clave.

Lo mismo hace la AFIP con la clave fiscal, el Poder Judicial con el acceso a www.pjn.gov.ar y la mayoría de los sitios web que requieren clave de acceso.

Lo que sí puede pasar, es que alguien calcule el *hash* a una clave, acceda a la base de datos y remplace su *hash* por el de él. Las organizaciones manejan esa problemática de manera diferente, pero si ello sucede, usted es el responsable, ya que no tiene elementos bajo su control para demostrar que ese no es el *hash* de su clave.

La solución: *la firma digital*.

Si Ud. es curioso puede “googlear” MD5, SHA1, SHA 256, etc. (el verbo “googlear”, también novedoso).

Ya tenemos la forma de saber en el mundo digital si un contrato, una clave, un audio, una película o una imagen han sufrido modificaciones.

Nos queda ahora ver cómo se hace para demostrar autoría, es decir asegurar legalmente que he sido yo quien dio conformidad o está vinculado a determinado archivo. Para ello se usa la criptografía.

Si Ud. y yo queremos hacer un acuerdo y tenemos la intención que nadie más lo conozca, podemos encriptar el acuerdo con una clave. Yo lo encripto con la clave y usted lo desencripta con esa clave y lo puede interpretar. Los que no conocen la clave, no podrán hacerlo. Tenemos muchos ejemplos en las películas de guerra y espionaje por lo que no necesita demasiada explicación salvo que esas claves, donde las dos puntas la conocen, se llaman claves simétricas.

El problema es que con ese tipo de claves no se puede obligar a nadie, pues quien conozca la clave podrá rehacer el convenio y encriptarlo con esa clave. Es por ello que nacen las claves asimétricas y la tecnología

“PKI”, sigla de Public Key Infrastructure (infraestructura de clave pública).

Es muy sencillo de explicar, pero matemáticamente complicado para resolver.

Se utiliza el formula RCA, sigla de sus creadores, Rivest, Shamir y Adleman. El algoritmo fue patentado por el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en 1983.

Mediante una fórmula matemática se generan 2 claves que tienen por característica corresponderse en forma unívoca.

Una es privada y está bajo control absoluto de su titular (generalmente se usa como alojamiento el *token* criptográfico, pero hay otros procedimientos menos seguros).

La otra clave es pública y debe ser dada a conocer a la comunidad con la certeza de que esa clave pública pertenece a determinada persona física.

La propiedad más significativa en esta tecnología es que todo lo que se encripte con la clave privada no se puede desencriptar con esa clave privada, solo se puede hacer con la pública. Es decir que, si se desencripta con la pública, el único que pudo haberlo encriptado es el titular de la privada.

Para cerrar el circuito hace falta algo muy importante, que es la necesidad de que alguien avale la titularidad de la pública y para ello se requerirá alguien que de fe de esa titularidad. Ya sé, Ud. está pensando en un escribano público como el ideal para esa función. Después de todo, es lo que hacen cuando certifican una firma. Pero no, esto fue creado en EE. UU. y allí los escribanos no son latinos y tienen otras funciones, por lo que crearon un ente denominado entidad de certificación que justamente tiene esa función, y, además, es supervisada y auditada por el Estado en su cumplimiento. Es la entidad de confianza de la comunidad en lo que a lo digital se refiere.

La primera entidad de certificación nació el 28/06/2012, sí, 11 años después de la ley.

El 15/08/2019, mediante res. 1378/2019 de la Jefatura de Gabinete de Ministros - Secretaría de Gobierno de Modernización, la sancionaron con la de caducidad de la licencia, en virtud de haber incurrido en las causales dispuestas en los incs. a) y d) del art. 44 de la ley 25.506.

En resumen:

Documento digital: es un archivo que puede ser de texto, pero también de sonido, imagen, video o lo que sea en ceros y unos, y que puedan causar efectos jurídicos independientemente del medio que lo contiene.

Firma digital: es otro archivo que contiene el *hash* del documento digital encriptado con la clave privada del autor o persona vinculada a este.

Ya más esclarecidos los conceptos, uno se puede dar cuenta que tal vez no es tan complicado el procedimiento, sino la manera diferente de ver las cosas donde por siglos venimos dándole importancia al medio para pasar a poner atención al contenido.

El solo hecho de llamar “firma” ya crea una imagen muy alejada de la realidad, ya que en primera instancia nos imaginamos un garabato cuando estos son procedimientos matemáticos abstractos.

Puede hacer una prueba sencilla, trate de explicar a alguien que dos más dos son cuatro sin usar manzanas, lápices ni ningún objeto que se pueda apreciar con los 5 sentidos sino solo con el pensamiento. Sin embargo, nadie puede dudar que $2 + 2 = 4$ es absolutamente real, verdadero y cualquier otro resultado es absolutamente falso.

De la misma manera el medio no existe más, ya que los ceros y unos del documento y su firma pueden estar alojados en diferentes medios, desapareciendo también el concepto de “original” pues, al no haber medio, todas las réplicas son originales que no han sufrido alteración.

También confunde el uso equivocado de la palabra “virtual” para lo que tenga que ver

con lo hecho a distancia, ya que una de las acepciones de la palabra es: “Que solamente existe de forma aparente y no es real”.

Para alguien no familiarizado con estas nuevas tecnologías imagine qué piensa si le dicen que el curso es “virtual” o la reunión de asamblea será “virtual”.

Lo mismo pasa con la denominación del *hash* como “criptograma” utilizado con frecuencia en los instructivos de las SAS, ya que *criptograma* = “documento escrito en clave” y en el *hash* no hay claves para encriptar o desencriptar.

Personalmente he solicitado la incorporación de la palabra *hash* al diccionario de la Real Academia Española, pero parece que tardan muchos años en analizar e incorporar nuevos términos, hasta ahora no lo conseguí.

Teniendo en cuenta estos antecedentes y recordando que estamos en el otoño austral con coronavirus incluido, paso a retomar el tema consejos y recomendaciones para la época

II. Consideraciones generales

1. Durante el 2019 personalmente obtuve mi certificado digital en forma gratuita en el Ministerio de Modernización. No sé cómo será ahora, pero el procedimiento demoró menos de 15 minutos. Cualquiera puede tener su certificado digital y clave privada para poder firmar. No se requiere hacer ningún posgrado universitario ni ser discípulo de Albert Einstein.

2. Con el certificado y la clave ya podrá firmar. Será muy sencillo. Hay que tener en cuenta que con la cultura anterior cuando se insertaba una firma hológrafa tenían delante suyo a una persona y veía que era él quien firmaba y si no era así, teníamos la intervención de un escribano para estar seguro de que esa persona era quien decía ser y en caso de que se desconociera esa firma el repudio era solucionado a través de un perito calígrafo. Acá es mucho más sencillo el certificado digital es el que indica de quién

es la clave pública que le corresponde al que firmó un documento digital y la verificación se hace con el proceso inverso de la firma o sea para firmar lo que se hizo, es encriptar el *hash* del documento digital con la clave privada del titular.

Para verificar hay que hacer lo inverso, es decir, desencriptar la firma con la clave pública, obtener el *hash* y compararlo con el *hash* del documento. Si son iguales se acabaron las dudas. De lo contrario el documento es falso o no se firmó por el titular del certificado.

También hay que verificar que el certificado ha sido emitido por una entidad autorizada.

Como el proceso suele resultar complicado muchos programas usuales como por ejemplo los archivos con extensión PDF tienen incorporado esa funcionalidad de verificación de la firma en forma sencilla.

3. Las personas jurídicas no tienen firma ya que quienes actúan son sus representantes o apoderados. Son ellos quienes deben tener el certificado.

Cuando AFIP lanzó la clave fiscal también daba clave a las personas jurídicas hasta que se dieron cuenta del grave error que cometían, por lo cual se dio marcha atrás y se dejaron sin efecto las claves fiscales de las personas jurídicas.

4. El *token* criptográfico o la clave privada siempre tiene que estar bajo el control absoluto de la persona con la que está vinculada.

III. Áreas específicas de actuación

III.1. Auditoría

Si la actividad es la auditoría, hay gran cantidad de balances que cierran el 31/12/2019 y se encuentran con algunos problemas; esto ha llevado a que la FACPCE dicte una "Guía sobre la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría frente a los efectos del COVID-19".

Son principios y recomendaciones sobre cómo analizar esos balances y qué tipo de notas colocar en ellos de acuerdo con la complejidad de la actividad que desarrolla la empresa.

Su lectura es imprescindible. A continuación, cito el hipervínculo desde donde se pueden descargar y/o leer: <https://www.facpce.org.ar/pdf/GuiaCovid19.pdf>.

Algunos rubros presentan dificultades respecto de su futuro, a saber:

Inversiones: el valor de los títulos públicos a la fecha de balance y lo que puede resultar al final de la cuarentena y/o la negociación de la deuda es un enigma.

Valuación de créditos: analizar sobre todo lo que se refiere la previsión para incobrables.

Bienes de cambio: la movilidad en las tomas de inventario en época de cuarentena está prohibida, analizar qué procedimiento se debe adoptar para efectuarla.

Es complejo estimar razonablemente la situación de la sociedad sobre todo por la incertidumbre del futuro de la empresa en marcha. Es muy importante tener en cuenta la actividad que desarrolla la empresa y su entorno, para asignar un valor razonable a los bienes de cambio.

Bienes de uso: dificultad de considerar el valor respecto de lo que podría ser una empresa en marcha y las consecuencias económicas que puede producir la cuarentena.

Respecto de los estados contables en sí: una vez confeccionados, el Directorio les debe prestar su conformidad antes de que se sometan para su aprobación a la Asamblea de Accionistas y para ello hay que desarrollar una reunión de Directorio, la cual no se puede llevar a cabo de forma tradicional en las actuales condiciones.

Además, también se debe considerar que la convocatoria debe ser dentro de los 4 meses, pero la convocatoria, no la reunión.

La reunión hay que hacerla en forma remota. Para realizarla hace falta la utilización de un *software* específico para reuniones remotas, con características especiales: Tener en cuenta el aseguramiento de la identidad del participante, su calidad, la no limitación de su participación y su voto.

No todos tienen la posibilidad de poder identificar claramente a los interlocutores, la resolución tanto de la IGJ como de la Comisión Nacional de valores exigen dos características en el *software*:

- a) que la reunión a distancia permita *audio* y *video* de los asistentes, y
- b) que permita su grabación y la obligación de guardar el archivo por 5 años.

Se recomienda nuevamente prestar atención a lo difícil de poder identificar fehacientemente a quien interviene.

En general la clave de acceso es única de la reunión y no de cada asistente.

Ha habido algunos casos en donde se le informa la clave de acceso a los diferentes intervinientes a través de un sistema que se llama *ensobrado digital*. Se trata de enviar por correo electrónico u otro medio de comunicación digital la clave de la reunión encriptada con la clave pública del receptor. Esto permite asegurar que solamente se puede abrir utilizando la clave privada que tenga el titular. Pero al ser clave única de la reunión puede traer problemas pues todos los participantes conocen la misma clave.

Ámbito judicial: aquí los cambios más importantes se dan en la plataforma que adoptó el Poder Judicial para la presentación de los trámites para cada jurisdicción.

Debido al federalismo, cada provincia tiene su propia plataforma y son diferentes entre sí. Por ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires rige un sistema en donde se estableció la firma digital como protagonista de las nuevas estructuras. Cada interviniente tiene su certificado digital en un *token* criptográfico lo que le permite poder firmar digitalmente todos los escritos que presenta ha-

ciendo innecesaria la presentación de papel. Esto difiere de la CABA donde el sistema vigente hasta ahora era un sistema mixto en el que se presentaba el papel, pero también se enviaba un archivo digital, que era lo que se subía a internet.

El problema es que con el tema de la cuarentena unificaron la presentación y crearon un sistema mediante la acordada 4/2020 que establece la equiparación de la firma electrónica a la firma digital y acá resaltamos nuevamente la diferencia en la terminología existente entre la firma digital y firma electrónica, diferencia muy importante ya que revierte la carga de la prueba en la identificación del firmante.

En el caso de la firma digital su definición legal está en la misma Ley de Firma Digital que establece sus características y lo más importante es que existe un procedimiento para identificar a quien realiza la firma de una manera fehaciente, en el caso de la firma electrónica eso no existe, es una simple conformidad de alguien.

Respecto de la firma electrónica, el Poder Judicial ordenó que al momento de presentar un escrito se vincule automáticamente la clave de acceso al sistema a través de www.pjn.gob.ar con una firma realizada con la clave privada del titular de esa clave de acceso. Sin embargo, el titular no tiene acceso a esa clave "privada".

Por eso cuando se ingresa a la página nos marcan la obligación de no permitir que otra persona use la clave de acceso.

Esa es la manera de poder vincular a la persona física con la clave de ingreso, y esta a su vez con la clave privada y con ella firmar electrónicamente la documentación ingresada.

Es una forma simple de solucionar un problema complejo con gran desconocimiento por parte de los usuarios.

La dificultad radica en que alguien que tenga acceso a esa base de datos de cla-

ves privadas podría estar firmando algo en nuestro nombre.

Lo que tal vez es peor es que la clave de acceso tiene un procedimiento de recuperación con sus desventajas ya que opera a través del correo electrónico. Es decir, yo me olvido la clave y genero una nueva que envían a mi correo electrónico.

Además, de no dar la clave de acceso también sería necesario no dar la clave de acceso a nuestro correo electrónico.

Tal vez el procedimiento sea automático sin intervención humana en su generación, pero el tránsito entre el servidor y nuestra casilla de correo se produce de una manera totalmente transparente y visible para quien pueda tener acceso a esa conexión, no solo para el caso de nuestro proveedor de internet sino también para el proveedor de internet de salida.

Toda esa operatoria se hace en texto plano, en texto simple que no está cerrado con criptografía y es accesible a cualquier persona.

Personalmente hasta que no se solucionen estos problemas trataré de negociar el pago con el deudor entregándole una carta de pago evitando así mandar el CBU por el sistema del PJN.

III.2. Registros contables

En el caso de los registros contables, en esta época también se presentan complicaciones.

Si los libros son en papel y se le están acabando, mejor reduzca el tamaño de la letra y hágalos durar, pues si debe comprar nuevos es complicado y su rúbrica también.

Esto me da motivos para resaltar una vez más la importancia de la tecnología aplicada a los registros contables.

Con la creación de las Sociedades por Acciones Simplificadas (SAS) además, de un nuevo tipo societario y la utilización de la plataforma de trámites a distancia nace una

nueva cultura digital para las registraciones contables.

Hasta ese momento, la despapelización, en la práctica, era solo para el Estado y con las disposiciones de este tipo social se incorpora a la actividad privada de una manera muy eficiente.

El art. 58 de la ley 27.349 establece los registros digitales obligatorios para este tipo social y el art. 61 de la ley 19.550 lo hace operativo para el resto de las sociedades ya que en su primer párrafo establece lo siguiente:

“Podrá prescindirse del cumplimiento de las formalidades impuestas por los arts. 73, 162, 213, 238 y 290 de la presente ley, como así también de las impuestas por los arts. 320 y subss. del Cód. Civ. y Com. de la Nación para llevar los libros societarios y contables por Registros Digitales mediante medios digitales de igual manera y forma que los registros digitales de las Sociedades por Acciones Simplificadas instituidos por la ley 27.349”.

Esto cambia fundamentalmente las formas de ver las cosas en nuestra profesión.

Mientras en la legislación anterior el Código Civil y Comercial establecía procedimientos sobre el medio para verificar la legalidad (no raspar, interlinear, arrancar hojas, etc.) el medio (papel) era común a todos los libros del país, en cambio, para los registros digitales, cada jurisdicción dicta sus propias normas para estos. Es así que CABA utiliza una metodología muy moderna y tal vez ejemplar a nivel mundial, mientras que otras jurisdicciones, p. ej., Córdoba, adoptan un procedimiento totalmente diferente. Ello hace que la verificación de legalidad sea distinta de acuerdo con el domicilio social, creando confusiones en caso de cambio de domicilio, lo que obstaculiza la tarea del contador público al momento de aplicar normas de control interno.

Un principio muy importante a tener en cuenta es que como dijimos, los mecanismos de control son diferentes en los soportes en papel y los digitales.

En efecto, en un caso se usan los sentidos de la vista y el tacto sobre el medio (papel) cuando en lo digital se aplican fórmulas matemáticas sobre el medio (funciones *hash*) esto significa que cuando se imprime un archivo se pierden todos los controles sobre lo digital.

Es importante remarcarlo, ya que muchas disposiciones, tanto de la IGJ como de la CNV, obligan a tener la posibilidad de imprimir los listados, lo cual hace sugiere que lo impreso es superior a lo digital, cuando es absolutamente lo contrario. En nuestro trabajo se debe pedir lo digital y calcularle su *hash*, y trabajar con lo digital o de lo contrario estamos expuestos a maniobras de fraude porque se perdió el control.

Otra situación que genera confusión es que la IGJ depende del Poder Judicial de la Nación, pero su ámbito de aplicación no es nacional sino exclusivo de la CABA (excepto lo relativo a Ahorro y Préstamo).

Cada provincia tiene su propio organismo de control.

Las normas de CABA para los registros contables y sociales son tecnológicamente las más avanzadas, inclusive a nivel mundial. Dichas normas emplean la tecnología de *hash*, y, además, otorgan a las registraciones la máxima seguridad y fecha cierta mediante la utilización del BFA (*Blockchain* Federal Argentino) del mismo modo con el cual se asegura la publicación del Boletín Oficial.

Para los curiosos ingresar a <http://www.bfa.ar>.

Para cada provincia habrá un procedimiento de control diferente para satisfacer los requisitos de legalidad. La legal forma pasa a ser provincial.

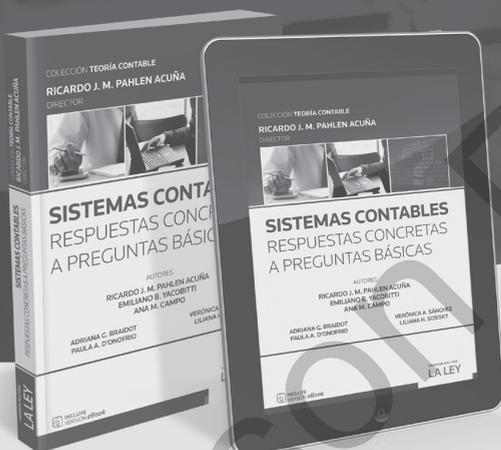
Cambiar una cultura no es tarea de unas semanas. El coronavirus nos empuja y vamos a cometer errores y esto recién empieza. Es mi deseo que esos errores se transformen en valiosa experiencia.

“La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar ‘superado’. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis, es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla” (Albert Einstein).

THOMSON REUTERS
LA LEY

LANZAMIENTO

SISTEMAS CONTABLES RESPUESTAS CONCRETAS A PREGUNTAS BÁSICAS



**Ricardo J.M.
Pahlen Acuña**



1 tomo + eBook

La presente obra es el resultado de la experiencia en docencia de un equipo de profesores liderados por el Profesor Emérito de la Universidad de Buenos Aires Dr. **Ricardo J. M. Pahlen Acuña**; el profesor Asociado a cargo de Cátedra Cont. **Emiliano B. Yacobitti** y la Profesora Titular Regular Mg. **Ana María Campo**; que han presentado en un formato sumamente original las respuestas que un estudiante requiere a aquellas preguntas que se presentan como básicas al iniciar el estudio de la disciplina contable.

Si bien los destinatarios son básicamente estudiantes, se entiende que prestará un apoyo directo, a estos y a todos aquellos interesados en el estudio de la Teoría Contable desde una óptica teórico-técnico-práctica cuyo abordaje debe efectuarse a posteriori de la bibliografía básica elegida a efectos de lograr un cabal entendimiento de los temas a los que pretende dar sustento. La obra trata por primera vez, de encarar la normativa contable básica vigente en nuestro país y los vínculos con las normas, pautas e interpretaciones en diversos ámbitos internacionales, con interrogantes y respuestas que enriquecen el proceso de enseñanza aprendizaje incentivando el análisis y la formación de juicio crítico.

Adquirí la obra llamando al **0810-266-4444**
o ingresando en **www.TiendaTR.com.ar**



the answer company™
THOMSON REUTERS®



Seguí nuestra nueva página
de **LinkedIn** con **contenido
específico** para contadores.

f ThomsonReutersLaLey
t @TRLaLey
in ThomsonReutersLatam

LANZAMIENTO **DERECHO & CRIPTOACTIVOS**

Desde una perspectiva jurídica, un abordaje sistemático sobre el fenómeno de las criptomonedas y demás activos criptográficos



**Vanina
Guadalupe
Tschieder**



1 tomo + eBook

Esta obra realiza un abordaje sistemático de los cryptoactivos a partir del análisis de la normativa de derecho privado, financiero y tributario. Su contenido está enfocado en la legislación aplicable al uso de las monedas digitales, especialmente de las criptomonedas y sus implicancias en la contratación argentina.

Los profesionales de las ciencias jurídicas no pueden permanecer ajenos a este fenómeno que está en pleno auge y evolución. Capacitarse y tener conocimientos sobre cryptoactivos, hoy se convierte en un imperativo y una diferencia cualitativa para estar a la vanguardia.

Adquirí la obra llamando al **0810-266-4444**
o ingresando en **www.TiendaTR.com.ar**

the answer company™
THOMSON REUTERS®



Seguí nuestra nueva página de **LinkedIn** con **contenido específico** para abogados.

f ThomsonReutersLaLey
t @TRLaLey
in ThomsonReutersLatam

Nota editorial: El presente PDF es parte de los servicios de Thomson Reuters y reemplazará la versión impresa en los plazos dispuestos para el aislamiento social, preventivo y obligatorio establecido por el dec. 297/2020.

ENCUENTRE TAMBIÉN LOS CONTENIDOS DE ESTA PUBLICACIÓN EN:

- CHECKPOINT

Acceda a la información on line de esta edición, descárguela en sus dispositivos, facilite la búsqueda de contenidos y encuentre el historial de los números anteriores publicados.

- THOMSON REUTERS PROVIEW

Lleve en su tablet o notebook la revista Enfoques en formato e-book. Cuento con poderosas herramientas y funcionalidades e incluso con contenido exclusivo desarrollado específicamente para Thomson Reuters Proview, que marcarán la diferencia en su profesión.

DESCARGUE LA APLICACIÓN EN:



Descarga
para Mac



Google Play



Descarga
Windows PC



Disponible en
App Store

Centro de Servicios al Cliente:
0810-266-4444



the answer company™
THOMSON REUTERS®

CORREO ARGENTINO	
CENTRAL B	
CUENTA N° 10269FI	FRANQUEO A PAGAR