

ENFOQUES

 **INCLUYE**
VERSIÓN **DIGITAL**

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

Directora
ANA MARÍA CAMPO

SEPTIEMBRE 2020 | Nº 9

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 septiembre 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 método del impuesto diferido en el contexto de los estados contables ajustados por inflación <i>Carlos F. Torres</i>	3
Cooperativas: títulos cooperativos de capitalización <i>Cecilia Piacquadio</i>	20

ENFOQUES DE MANAGEMENT

Estrategias de capacitación en administración de las organizaciones <i>Santiago Lazzati</i>	31
Influencia del carisma, el narcisismo y la humildad sobre el liderazgo <i>Santiago Lazzati</i>	41
El pensamiento crítico <i>Santiago Lazzati</i>	46

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Mapeo de los actores de la cadena porcina <i>Marianela de Batista - María Carina Mancini - Mariela Mercedes Letieri Farias - Regina Durán</i>	53
Costos ocultos: modelo de gestión socioeconómica <i>Carlos O. Campo</i>	70

ENFOQUES DE SOCIEDADES

Las nuevas funcionalidades del Echeq. La cesión de derechos electrónica, la cláusula "no a la orden" y el multichecke <i>María Indiana Micelli</i>	89
La sindicatura en las sociedades por acciones y en ciertas SRL <i>Alberto C. Troiano</i>	93

Thomson Reuters

ENFOQUES DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Thomson Reuters

Thomson Reuters

El método del impuesto diferido en el contexto de los estados contables ajustados por inflación

Carlos F. Torres

La idea del trabajo es desarrollar la aplicación del MID () en el contexto inflacionario, para lo cual se realizará el empleo coordinado de las bases que hay que tener en consideración, a fin de resolver adecuadamente todos sus aspectos.*

I. Introducción

La preparación de estados contables en moneda homogénea, comúnmente conocidos como ajustados por inflación tiene notoria incidencia en varios aspectos inherentes a la aplicación del método del impuesto diferido (MID) (1).

Dedicaremos este artículo al análisis de ellos, utilizando para ellos las bases conocidas como balance, propuesta por la RT 17 (2) y resultados, desarrollada a su vez hace muchos años atrás por un pronunciamiento del Instituto Técnico de Contadores Públicos (3). Finalizaremos nuestro trabajo desarrollando una propuesta de aplicación

(*) Bajo la sigla de RECPAM identificaremos a lo largo de este trabajo al resultado por exposición a los cambios en el poder adquisitivo de la moneda puesto en evidencia a través de la preparación de estados contables en moneda homogénea. Del mismo modo, MID serán las iniciales con las que haremos referencia al método del impuesto diferido aplicado para el reconocimiento del cargo y la contabilización del impuesto a las ganancias.

(1) Hemos analizado varios de ellos en el capítulo III, ps. 61 a 74 de nuestro libro "Aspectos específicos del ajuste por inflación", publicado por Osmar D. Buyatti, Librería y Editorial, Buenos Aires, junio de 2020.

(2) FACPCE: Resolución Técnica N° 17 (en adelante RT 17): Normas Contables Profesionales: Desarrollo de cuestiones de aplicación general, segunda parte, sección 5.19.6.3.

(3) Instituto Técnico de Contadores Públicos (ITCP): Recomendación 7: Contabilización de impuestos - Pro-

del MID en el aludido contexto, la que consistirá en el empleo coordinado de ambas bases a fin de resolver adecuadamente todos esos aspectos.

II. Categorización de la partida representativa de los impuestos diferidos pendientes de reversión

La consideración de la partida cuyo saldo informa el importe neto a reversar en próximos ejercicios en concepto de impuestos diferidos como rubro expuesto o no a la inflación no está tratada en las NCP argentinas.

Sin embargo, en la respuesta a la pregunta número 29 de la sección E de la primera parte de la Guía de Aplicación de las normas contables sobre ajuste por inflación (RT 6 y NIC 29), se recuerda que en el ámbito internacional este tema es tratado por la IFRIC 7, en la que se dispone que:

1. Al final del periodo sobre el que se informa, las partidas por impuestos diferidos se reconocerán y medirán de acuerdo con la NIC 12, comparando el importe contable con la base fiscal de los activos y pasivos.

2. Los importes por impuestos diferidos que figuren en el estado de situación finan-

cedimiento aplicable para el impuesto sobre las utilidades, Buenos Aires, marzo de 1973.

ciera de apertura del período sobre el que se informa, y de los comparativos, se determinarán de la siguiente manera:

a) Se volverá a medir las partidas por impuestos diferidos según la NIC 12 después de reexpresar los importes de sus partidas no monetarias en la fecha del estado de situación financiera de apertura del período sobre el que se informa, aplicando la unidad de medida en esa fecha.

b) Las partidas por impuestos diferidos medidas de nuevo de conformidad con el apartado anterior se reexpresarán por la variación en la unidad de medida, desde la fecha del estado de situación financiera de apertura del período sobre el que se informa, hasta el final del período sobre el que se informa.

Por asimilación de procedimientos y no existiendo normas nacionales que definan la cuestión, la GA adopta para estas el criterio de la norma internacional que previamente se ha transcrito (4).

Lo expresado en este segundo punto refiere específicamente al impuesto diferido originado en la reexpresión de estados contables. En efecto:

1) El inc. a) dispone que las diferencias que al inicio del ejercicio en el que comienza a practicar el ajuste por inflación susciten las partidas no monetarias dará lugar al reconocimiento de un impuesto diferido en moneda de esa fecha (5). Se trata en definitiva de las diferencias a las que refiere el art. 3º de la res. 539/2018.

(4) FACPCE: Guía de aplicación de las normas contables sobre ajuste por inflación (RT 6 y NIC 29), primera parte (en adelante GA), respuesta a la pregunta 29.

(5) Aun cuando la expresión "no monetarios" haya sido dejada de lado en la versión actual de la RT 6, su amplia difusión y aceptación nos motiva a utilizarla para los activos y pasivos que por no ser liquidables o cancelables respectivamente en moneda revisten precisamente ese carácter. Del mismo modo, la expresión "monetarios" aplicada tradicionalmente para ciertos activos y pasivos refiere a aquellos que si lo son.

2) El inc. b) completa a su vez el procedimiento dispuesto en el inciso anterior disponiendo que, a fecha de cierre del ejercicio, el saldo de impuesto diferido reconocido al inicio en moneda de esa fecha debe reexpresarse a moneda de cierre. En definitiva, le da el tratamiento de no monetario como el activo o el pasivo que lo generó.

Este criterio es razonable si el origen de las diferencias temporarias se encuentra en activos o pasivos no monetarios, dado que al ser estos actualizables el incremento nominal de la diferencia que su reexpresión a cada fecha de cierre genera se traslada proporcionalmente también al impuesto diferido. Creemos por el contrario que, si el origen de la diferencia temporaria es una partida del activo o del pasivo expuesto y por lo tanto no actualizable, el impuesto diferido que ella genera tampoco lo es. Es decir que, en este caso, como accesorio a un rubro expuesto el impuesto diferido reviste también este carácter.

III. Incidencia del reconocimiento de impuestos diferidos en el resultado del período

La categorización de los componentes del saldo neto de impuesto diferido que hemos ensayado en el apartado anterior da lugar al reconocimiento de sendos resultados originados en cada una de las dos categorías que allí propusimos:

1. Los activos y pasivos por impuesto diferido identificados como no expuestos o no monetarios darán lugar, como es propio de estas partidas, al reconocimiento de los denominados resultados por tenencia. Para el cálculo de este resultado es menester recurrir a la denominada base balance, tal como lo desarrollaremos al final del apart. IV.2.

2. Los activos y pasivos por impuesto diferido identificados como expuestos o monetarios darán lugar a su vez al reconocimiento de RECPAM.

IV. Nuestra propuesta para la aplicación del MID en el ajuste por inflación

Conforme a lo expresado en los dos apartados anteriores, desarrollaremos seguidamente nuestra propuesta, a la que luego explicitaremos a través de su aplicación en un caso práctico. Los pasos por seguir son los siguientes:

IV.1. Clasificación de los componentes de la diferencia entre los resultados contables en \$c y en \$n

Cuando se procede a la reexpresión de los estados contables y no siendo esta admitida a los fines fiscales, para arribar al resultado impositivo (RI) partiendo del resultado contable (RC) en \$c se desarrolla una secuencia que sintéticamente es la siguiente:

$$\begin{array}{r} \text{RC en } \$c \\ \pm \text{ Diferencia entre RC en } \$c \text{ y RC en } \$n \\ \text{RC en } \$n \\ \pm \text{ Ajustes a este RC para arribar al RI} \\ = \text{ RI} \end{array}$$

La diferencia indicada en el primero de estos pasos está constituida por los siguientes componentes:

1. La reexpresión a \$c de las distintas partidas que integran el resultado del ejercicio.
2. El RECPAM.

Dada que a los fines de utilizar la base resultados que propondremos en el siguiente paso de esta secuencia es necesario clasificar a los componentes de esta diferencia en permanentes y temporarias, exponemos dicha clasificación en el siguiente cuadro:

Causas de la diferencia entre el RC en \$c y el RC en \$n	Clasificación de estas diferencias	
Reexpresión de las partidas que constituyen en RC del ejercicio	Reexpresión de partidas que representan bajas de activos reexpresados (por ejemplo, costo de ventas de bienes de cambio o depreciaciones de bienes de uso)	Temporarias
	Reexpresión de las restantes partidas	Permanentes
RECPAM	Permanente en su totalidad	

Respecto a esta última diferencia debe considerarse que el RECPAM constituye una partida que integra el RC pero que no es admitida, cualquiera sea su signo, para la determinación del RI. Constituye un error considerar que ella puede generar una diferencia temporaria pasiva cuando proviene de la reexpresión de activos no monetarios como los mencionados en el cuadro anterior, dado que en realidad su contabilización contra esas reexpresiones responde a las características del método indirecto desarrollado por la RT 6 y por la GA, pero no constituye la causa de estas. Por ende, esas diferencias tempora-

rias pasivas responden directamente a la reexpresión de esos activos y no a la contrapartida utilizada en su contabilización.

De acuerdo con lo señalado, ambas categorías de diferencias tendrán los siguientes orígenes:

Diferencias permanentes provenientes de.	La diferencia entre el RC en \$c y el RC en \$n
	Ajustes para arribar del RC en \$n al RI
Diferencias temporarias provenientes de.	La diferencia entre el RC en \$c y el RC en \$n
	Ajustes para arribar del RC en \$n al RI

No obstante, al desarrollar la base resultados que proponemos en el paso siguiente, ambas categorías de diferencias se considerarán consolidadas en sendas cifras en los respectivos renglones.

IV.2. Empleo de la base resultados

Una vez realizada esa clasificación, se procederá a aplicar esta base, la que conforme surge de la Recomendación a la que hicimos referencia en la nota 3, en caso de haberse practicado la reexpresión de estados contables responde al siguiente procedimiento:

Conceptos		Efecto impositivo
RC en \$c		Impuesto a las ganancias devengado en el ejercicio
± Diferencias permanentes	entre RC en \$c y RC en \$n	
	entre RC en \$n y RI	
= RC en \$n ajustado por diferencias permanentes		
± Diferencias temporarias	entre RC en \$c y RC en \$n	Movimiento deudor o acreedor de impuesto diferido
	entre RC en \$n y RI	
= RI		Impuesto a pagar por el ejercicio

Como señalamos al finalizar el apartado anterior, tanto las diferencias permanentes como las temporarias se encuentran en la diferencia global entre los RC en \$c y \$n y luego también en los ajustes para arribar desde este último al RI. Como también ahí lo indicáramos, tanto una como otra categoría de diferencias estará consolidada en su respectivo renglón del precedente esquema.

IV.3. Empleo de la base balance

Como es sabido la utilización de esta base persigue el objetivo de dar a conocer la variación del impuesto diferido y de su saldo al finalizar el ejercicio.

El procedimiento desarrollado a tales fines en un contexto de estabilidad monetaria requiere ahora algunas adaptaciones para practicar el cálculo enteramente en \$c.

Las desarrollaremos a continuación, destacando en negrita los cambios en relación con la secuencia realizada en \$n:

Patrimonio neto según MC al cierre del ejercicio en \$c (antes de incorporar la incidencia del impuesto a las ganancias del ejercicio)
<u>Menos</u> : Patrimonio neto según moneda de inicio (MI) a esa misma fecha, ya incidido por su adecuación a las MC con motivo de la eliminación de las diferencias permanentes
<u>Igual</u> : Diferencia entre ambas mediciones acumulada al cierre del ejercicio
<u>Menos</u> : Diferencia acumulada al cierre del ejercicio anterior en \$c actual
<u>Igual</u> : Diferencias temporarias netas del ejercicio en \$c (nuevas y reversiones de anteriores)
<u>Por</u> : Tasa del impuesto vigente en el ejercicio
<u>Igual</u> : Impuesto diferido a contabilizar (movimiento deudor o acreedor según corresponda)
<u>Más</u> (en caso de resultar movimiento acreedor) o <u>Menos</u> (en caso contrario) el impuesto determinado para el ejercicio)
<u>Igual</u> : Cargo a resultados en concepto de impuesto a las ganancias

Obsérvese que el importe por impuesto devengado imputable al ejercicio es obtenido despejándolo como incógnita, restricción propia de esta base al eliminar previamente a las diferencias permanentes, es decir uno de los dos componentes que forman parte del cálculo de ese importe.

IV.3.a. Obtención del resultado por tenencia de activos o pasivos por impuesto diferido reexpresable

Por otra parte, tal como señalamos con anterioridad, la incorporación de activos o pasivos en concepto de impuestos diferidos actualizables da lugar al reconocimiento de un resultado por tenencia, cuyo cálculo se constituye en una suerte de extensión de la aplicación de la base balance. El procedimiento por desarrollar es el siguiente:

Conceptos
Saldo inicial de impuesto diferido, reexpresado a \$c
Más: Aumento de pasivo por impuesto diferido producidos en el ejercicio originados en nuevas reexpresiones practicadas a activos actualizables
Menos: Reversión de pasivo por impuesto diferido producto de bajas de partidas cuyas reexpresiones le habían dado origen
= Saldo al cierre del ejercicio antes de reevaluarlo a su saldo real
Versus: Saldo final de impuesto diferido
= Resultado por tenencia de impuesto diferido reexpresable

IV.3.b. Imputación de la variación del impuesto diferido

Otra de las adecuaciones requeridas por la base balance es que a diferencia del tratamiento de esta variación cuando se trabaja en \$n en la que esta variación afecta exclusivamente al cargo por impuesto a las ganancias incrementándolo o disminuyéndolo según el caso, cuando ella es obtenida en \$c requiere establecer los conceptos a los que debe ser imputada, en razón que parte de esta se origina en el resultado por tenencia del propio impuesto diferido.

Con esa finalidad se extraerán las cifras que forman parte del cálculo del resultado por tenencia practicado precedentemente y que conforman esas imputaciones:

Conceptos que generan la variación en impuestos diferidos	Imputación contable de la variación
Aumento de pasivo por impuesto diferido originado en nuevas reexpresiones practicadas a activos actualizables	Cargo por impuesto a las ganancias
Reversión de pasivo por impuesto diferido producto de bajas de partidas cuyas reexpresiones lo habían originado	Menor cargo por impuesto a las ganancias
Diferencia entre el saldo a valor real de impuesto diferido y el resultante antes de su revalúo a ese valor	Resultado por tenencia de impuesto diferido reexpresable

V. Tratamiento de las partidas originadas en el propio impuesto a las ganancias

Un aspecto por considerar en relación con la base balance refiere al procedimiento con el que se trata a las diferencias conocidas como permanentes entre los RC y RI, las que son eliminadas neutralizándolas mediante la igualación de la MI de la respectiva partida a su correspondiente MC.

Al respecto debe darse una particular consideración al activo o pasivo por impuesto diferido al que hicimos referencia en el último párrafo del apartado anterior. En efecto, en virtud de su procedencia de la contabilización del cargo por impuesto a las ganancias, concepto no deducible del mismo impuesto, debe tenerse en cuenta que:

1. Ese cargo genera una diferencia de tipo permanente, si bien ella carece de incidencia en la base resultados en razón que esta inicia su proceso antes de dicho cargo, siendo precisamente la determinación de este importe uno de sus objetivos.
2. Por el contrario, en la base balance quedan incorporadas a la MC tanto el impuesto diferido como la deuda reconocida por el impuesto corriente a pagar, partidas que por provenir del aludido cargo originan diferencias que también revisten la categoría de permanentes.
3. Pese a que en los MI esas partidas no deberían ser incorporadas por provenir de un cargo no deducible en la determinación del RI y por ende carentes de reconocimiento

fiscal, de todos modos, se procede a incorporarlas esa medición con el propósito de igualarlo a la MC y neutralizar de ese modo la diferencia que originaron.

VI. Moneda en la que se encuentra expresado el cargo por impuesto a las ganancias

En el libro al que hicimos referencia en la nota 1 hemos considerado la cuestión inherente a la moneda en la que se encuentra expresado el cargo por el impuesto a las ganancias y la consiguiente necesidad o no de proceder a su reexpresión (6).

Señalamos ahí que si bien el impuesto a las ganancias que se determina y constituye la cifra final a pagar por este concepto en cada ejercicio surge al final de este, una vez conocida la ganancia que en definitiva será la imponible, no existe unanimidad acerca de la fecha de origen de este cargo al resultado. Consideramos seguidamente los dos criterios que al respecto se sustentan:

Criterios	Consecuencias
El impuesto a las ganancias surge al final del ejercicio	El cargo por impuesto a las ganancias no se reexpresa y por lo tanto no surge RECPAM.
Dicho cargo se devenga en forma paulatina durante todo el ejercicio	Si el impuesto a las ganancias ha sido devengado en cada subperíodo mensual sus fechas de origen son las de cada uno de esos meses. En caso contrario, el cargo por impuesto a las ganancias se ajusta por un coeficiente promedio. En ambos casos surge una ganancia por RECPAM. De haberse practicado la verificación de este resultado mediante el método directo antes de contabilizar el impuesto, esta ganancia se agregará al RECPAM obtenido antes de dicha contabilización, es decir al surgido de la desvalorización de los restantes activos y pasivos expuestos.

En el libro mencionado hemos fundamentado ambos criterios. En el caso práctico que desarrollaremos a continuación emplearemos el segundo de ellos, reexpresando el cargo mediante la utilización de un coeficiente de inflación promedio del respectivo período contable.

(6) TORRES, Carlos Federico, op. cit. en nota 2, ps. 69 y 70.

VII. Aplicación

Con la finalidad de ejemplificar la aplicación de lo expresado en los apartados anteriores, proponemos seguidamente el siguiente caso (7):

VII.1. Situación patrimonial al 31/12/X1

Conceptos	\$i (MC)	\$n (MI)
<u>Activo</u>		
Efectivo	10.000.-	10.000.-
Bienes de cambio	<u>90.000.-</u>	<u>90.000.-</u>
Bienes de uso		
• Costo original	125.000.-	100.000.-
• Depreciaciones acumuladas	<u>-25.000.-</u>	<u>-20.000.-</u>
• Medición neta	<u>100.000.-</u>	<u>80.000.-</u>
<u>Total del Activo</u>	<u>200.000.-</u>	<u>180.000.-</u>
<u>Pasivo</u>		
Impuesto diferido (\$ 100.000 - 80.000) x 30 %	<u>6.000.-</u>	<u>6.000.-</u>
<u>Total del Pasivo</u>	<u>6.000.-</u>	<u>6.000.-</u>
<u>Patrimonio neto</u>	<u>194.000.-</u>	<u>174.000.-</u>

Debe considerarse además la siguiente información:

1. Para los bienes de cambio entre ambas mediciones es coincidente dado que la existencia corresponde a compras efectuadas en el último mes del ejercicio.
2. La vida útil de los bienes de uso abarca los 10 ejercicios anuales estimados inicialmente y la depreciación es lineal.
3. La diferencia permanente proveniente del reconocimiento del pasivo por impuesto diferido es anulada mediante su incorporación a la MI.
4. La tasa del impuesto a las ganancias es del 30 %. No existen normas legales conocidas a esta fecha que indiquen cambio de ella en los próximos ejercicios.

VII.2. Inflación del ejercicio

Es la que se indica a continuación:

Período	%
De todo el ejercicio	40 %
Desde fecha de venta a fecha de cierre	25 %
Desde fecha de inicio a fecha de venta (1,40/1,25 - 1)	12 %

(7) En el desarrollo de este caso \$n es la moneda nominal, es decir la utilizada para las registraciones antes de practicar el ajuste por inflación, \$i es a su vez la moneda de inicio o apertura del respectivo período contable y \$c es finalmente la moneda de cierre de ese período.

A los efectos indicados en el apart. VI de este trabajo, se informa que calculada la inflación promedio del ejercicio, su coeficiente descriptivo es de 1,22.

VII.3. Operatoria realizada durante el ejercicio finalizado el 31/12/X2

Por razones de simplificación, que no afecta en absoluto a las conclusiones a las que pretendemos arribar, supondremos que solo se practicaron las siguientes operaciones:

1. Se efectuó una venta al contado de mercaderías por \$ 73.000.- con un costo de ventas de \$ 35.000.-

2. Se practicó la depreciación de los bienes de uso mediante el cálculo surgido de la información indicada en el punto 2 del apart. VII.1.

3. Se informa además que no se produjeron aportes ni retiros de los propietarios durante el ejercicio.

4. La tasa vigente se mantiene en el 30 % sin evidencias de cambio para los ejercicios venideros.

VII.4. Situación patrimonial al 31/12/X2 (antes de contabilizar el impuesto a las ganancias)

De acuerdo con la operatoria transcripta en el apartado anterior, surge la siguiente situación patrimonial:

Conceptos	MC	MI	Diferencia
<u>Activo</u>			
Efectivo	83.000.-	83.000.-	
Bienes de cambio (\$i. 55.000 x 1,40)	<u>77.000.-</u>	<u>55.000.-</u>	-22.000.-
Bienes de uso			
• Costo original (\$i. 125.000 x 1,40)	175.000.-	100.000.-	
• Depreciaciones (\$i. 12.500 x 1,40 x3)	<u>-52.500.-</u>	<u>-30.000.-</u>	
• Medición neta	<u>122.500.-</u>	<u>70.000.-</u>	<u>-52.500.-</u>
<u>Total del Activo</u>	<u>282.500.-</u>	<u>208.000.-</u>	<u>-74.500.-</u>
<u>Pasivo</u>			
Impuesto diferido (\$i 6.000 x 1,40)	<u>8.400.-</u>	<u>6.000.-</u>	A anular
<u>Total del Pasivo</u>	<u>8.400.-</u>	<u>6.000.-</u>	
<u>Patrimonio neto</u>	<u>274.100.-</u>	<u>202.000.-</u>	

Los cálculos consignados corresponden en todos los casos a los importes indicados en las respectivas MC.

Respecto a la referencia "A anular" incluida en relación con el pasivo por impuesto diferido, véase la explicación en el apartado siguiente.

VII.5. Resultados contable (RC) e impositivo (RI) del ejercicio obtenidos por diferencia patrimonial

Dada la inexistencia de aportes o retiros de los propietarios durante el período abarcado por este ejercicio, el resultado de acuerdo con ambas mediciones es el siguiente:

Conceptos	RC	RI
Patrimonio neto al cierre	274.100.-	202.000.-
Patrimonio neto al cierre anterior (en primera columna la cifra en \$c es igual a \$i. 194.000 x 1,40)	<u>271.600.-</u>	<u>174.000.-</u>
Ganancia del ejercicio	<u>2.500.-</u>	<u>28.000.-</u>

En relación con el cálculo del RI mediante diferencia patrimonial, debe tenerse en cuenta que esa diferencia debe obtenerse antes de eliminar las diferencias permanentes producidas durante el ejercicio dado que de efectuarse el cotejo entre los patrimonios netos al inicio y al cierre luego de haber procedido a esa eliminación se estaría otorgando efectos fiscales a conceptos que carecen de él, distorsionando de este modo el importe resultante (8). En este caso la diferencia permanente que a los fines de determinar el RI debe mantenerse provisoriamente es la que proviene de la reexpresión del pasivo por impuesto diferido.

VII.6. Reconstrucción de la situación patrimonial según las MI luego de la obtención del RI

Una vez calculado el RI, y ya ahora con el fin de obtener la variación del impuesto diferido en el ejercicio y el importe acumulado al cierre de este, la situación patrimonial a considerar en MC es la misma que se expuso en el apartado anterior, mientras que la MI se verá afectada por la eliminación de la diferencia permanente mencionada en el apartado anterior. De este modo, el nuevo cotejo entre ambas mediciones todavía antes de contabilizar el impuesto a las ganancias es el siguiente:

Conceptos	MC	MI	Diferencia
Activo			
Efectivo	83.000.-	83.000.-	
Bienes de cambio (\$i. 55.000 x 1,40)	<u>77.000.-</u>	<u>55.000.-</u>	-22.000.-
Bienes de uso			
• Costo original (\$i. 125.000 x 1,40)	175.000.-	100.000.-	
• Depreciaciones (\$i. 12.500 x 1,40 x3)	<u>-52.500.-</u>	<u>-30.000.-</u>	
• Medición neta	<u>122.500.-</u>	<u>70.000.-</u>	<u>-52.500.-</u>
Total del Activo	<u>282.500.-</u>	<u>208.000.-</u>	<u>-74.500.-</u>
Pasivo			
Impuesto diferido (\$i 6.000 x 1,40)	8.400.-	8.400.-	DP anulada
Total del Pasivo	<u>8.400.-</u>	<u>8.400.-</u>	
Patrimonio neto al cierre	<u>274.100.-</u>	<u>199.600.-</u>	<u>-74.500.-</u>

(8) En otros casos puede ocurrir el efecto contrario, es decir que se deje de otorgar efectos fiscales a conceptos que efectivamente los tienen. Por ejemplo, que se eliminen de las MI los créditos que surgirían de ingresos presumidos por la ley antes de calcular la diferencia entre las MI del patrimonio al inicio y al cierre del ejercicio, neutralizando así indebidamente en el RI estos ingresos.

VII.7. Estado de resultados al 31/12/X2 (antes de contabilizar el impuesto a las ganancias)

El RC y el RI calculados por diferencia patrimonial en el apart. VII.5., reconocen las causas que se exponen a continuación:

Conceptos	RI	RC
Ventas (\$i. 73.000 x 1,25)	73.000.-	91.250.-
Menos: Costo de ventas (\$i. 35.000 x 1,40)	<u>-35.000.-</u>	<u>-49.000.-</u>
<u>Ganancia bruta</u>	38.000.-	42.250.-
Depreciación bienes de uso	-10.000.-	-17.500.-
RECPAM (por diferencia)	<u> </u>	<u>-22.250.-</u>
<u>Ganancia del ejercicio</u>	<u>28.000.-</u>	<u>2.500.-</u>

El RI expuesto en la primera columna coincide en este caso con la ganancia nominal.

VII.8. Justificación del RECPAM generado por el efectivo

El efecto negativo del RECPAM determinado por diferencia en el estado de resultados en \$c proviene en su totalidad de la inflación que afectó al efectivo durante el ejercicio, tal como se justifica a continuación mediante el cálculo de la exposición de dicho activo:

Período	\$c
Desde fecha de inicio a fecha de venta: 10.000 x 0,12 x 1,25	-1.500.-
Desde fecha de venta a fecha de cierre: 83.000 x 0,25	<u>-20.750.-</u>
<u>RECPAM total</u>	<u>-22.250.-</u>

VII.9. Contabilización del ajuste por inflación desarrollado antes del reconocimiento del impuesto a las ganancias

Conforme al desarrollo de este ajuste practicado en los apartados anteriores, corresponde realizar la siguiente registración contable:

RECPAM	22.250.-	
Bienes de cambio	22.000.-	
Bienes de uso - Valor de origen	50.000.-	
Costo de ventas	14.000.-	
Depreciación bienes de uso	7.500.-	
a Depreciación acumulada bienes de uso		17.500.-
a Ventas		18.250.-
a Impuesto diferido		2.400.-
a Patrimonio neto (194.000 x 40 %)		77.600.-
Por las reexpresiones al cierre del ejercicio.		

Indicamos seguidamente los cálculos practicados para determinar los importes contabilizados en algunas de las partidas integrantes de este asiento:

1. Bienes de uso - Valor de origen: \$c 175.000 - \$i 125.000 = \$ 50.000, es decir la diferencia entre el importe reexpresado en \$c y el registrado al inicio que se encontraba ya ajustado a moneda de esa fecha.

2. Depreciación acumulada bienes de uso: \$c 52.500 — (\$i 25.000 + \$n 10.000) = \$ 17.500. El importe reexpresado acumulado a fecha de cierre se coteja con el importe contabilizado antes de esa reexpresión, conformado por la depreciación acumulada al inicio en moneda de esa fecha y la depreciación del ejercicio registrada en \$n antes de la reexpresión.

3. Depreciación bienes de uso: \$c 17.500 - \$n 10.000 = \$ 7.500. Se coteja el cargo reexpresado en \$c con el importe contabilizado antes de la reexpresión, contrapartida del indicado en el punto anterior.

4. Impuesto diferido: \$c 8.400 - \$i 6.000 = \$ 2.400, es decir el importe actualizado en \$c con el existente desde la fecha de cierre del ejercicio. Se recuerda que el impuesto diferido en este caso proviene de activos actualizables y por lo tanto también lo es.

VII.10. Aplicación del MID

Para la contabilización del impuesto a las ganancias sobre la base del empleo de este método realizaremos la secuencia que hemos propuesto en el apart. IV de este trabajo.

VII.10.a. Clasificación de los componentes de la diferencia entre las ganancias en \$c y en \$n (los signos en cada cifra indican su incidencia en el resultado impositivo)

Recordando lo expresado en el apart. IV.1., determinamos que las causas por las que la ganancia contable en \$n es \$ 25.500.- mayor que la obtenida en \$c. (véanse los apartados VII.5. y VII.7.) son las siguientes:

Origen	Diferencias		
	Permanentes	Temporarias	Totales
1. Reexpresiones a \$c de:			
a) Ventas	-18.250.-		-18.250.-
b) Costo de ventas	+14.000.-		+14.000.-
c) De la depreciación bienes de uso		+7.500.-	+7.500.-
2. RECPAM	<u>+22.250.-</u>		<u>+22.250.-</u>
Totales	<u>+18.000.-</u>	<u>+7.500.-</u>	<u>+25.500.-</u>

El ajuste a la depreciación bienes de uso constituye la reversión imputable al ejercicio generada por la reexpresión practicada a estos bienes no aceptada impositivamente.

Los signos utilizados en esta planilla indican el efecto de la respectiva cifra en el RI, tal como se detalla a continuación:

1. La reexpresión de ventas a incrementado el RC y dada su carencia de efecto fiscal debe ser restada para arribar anulada al RI.

2. Por el contrario la reexpresión del costo de ventas y la de la depreciación de bienes de uso a carecer también de ese efecto, deben sumarse al RI con el mismo fin de su neutralización.

3. El RECPAM, tampoco reconocido para la determinación del RI debe en este caso sumarse dado su signo negativo en este estado de resultados.

VII.10.b. Utilización de la base de resultados

Conforme a la clasificación de las diferencias desarrollada en el apartado anterior que esta base requiere, desarrollamos seguidamente esta base:

Conceptos	Importes \$c	Efecto impositivo (30%)	
		Imputación	\$c
RC en \$c - Ganancia	2.500.-		750.-
Más: Diferencias permanentes	<u>+18.000.-</u>		<u>+5.400.-</u>
RC ajustado por diferencias permanentes	20.500.-	Impuesto devengado	6.150.-
Más: Reversión de dif. temporaria pasiva	<u>+7.500.-</u>	Impuesto diferido	<u>+2.250.-</u>
Ganancia impositiva	<u>+28.000.-</u>	Impuesto a pagar	<u>8.400</u>

Nuevamente los signos refieren a la incidencia de las respectivas cifras en el RI.

VII.10.c. Obtención de la variación del impuesto diferido y del saldo de esa cuenta al finalizar el ejercicio

Considerando los lineamientos de la base balance cuando ella se desarrolla en moneda nominal, pero con las adecuaciones a las que nos hemos referido en los apartados IV.3 y IV.10.b., los cálculos requeridos son los siguientes:

Conceptos	Diferencias temporarias (\$c)	Impuesto diferido (\$c)
Patrimonio neto al inicio según MC en \$c.: 194.000 x 1,40	271.600.-	
Patrimonio neto al inicio según MI en \$c.: 174.000 x 1,40	<u>243.600.-</u>	
Diferencias temporarias acumuladas al inicio del ejercicio	-28.000.-	-8.400.-
Diferencias temporarias acumuladas al cierre del ejercicio:	<u>-74.500.-</u>	<u>-22.350.-</u>
Variación: (Aumento de pasivo)	<u>-46.500.-</u>	<u>-13.950.-</u>

El signo menos identifica el carácter de pasivas de las diferencias temporarias y del consiguiente impuesto diferido.

VII.10.d. Imputación de la variación del impuesto diferido obtenida en el apartado anterior

Tal como indicamos en el apart. IV.10.b., la diferencia del tratamiento de esta variación cuando se trabaja en \$n en la que esta variación afecta exclusivamente al cargo por impuesto a las ganancias incrementándolo o disminuyéndolo según el caso, cuando ella es obtenida en \$c requiere establecer los conceptos a los que debe ser imputada, en razón que parte de esta se origina en el resultado por tenencia del propio impuesto diferido. Por lo tanto, procederemos seguidamente a calcular el resultado por tenencia en términos reales proveniente del pasivo ajustable por impuesto diferido, cálculo que además permitirá conocer las imputaciones a las que hicimos referencia:

Conceptos	Importes
Saldo inicial de impuesto diferido pasivo en \$: \$i, 6000 x 1,40	-8.400.-
Variaciones en el ejercicio:	
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento originado por la reexpresión de bienes de cambio: \$c 22.000 x 30 % 	-6.600.-
<ul style="list-style-type: none"> • Reversión según apartados VII.10.a y VII.10.b 	+2.250.-
Saldo al cierre del ejercicio antes de reevaluarlo a su saldo real	-12.750.-
Saldo final real de impuesto diferido: 74.500 x 30 %	-22.350.-
Pérdida por tenencia del pasivo no monetario impuesto diferido	9.600.-

En este caso los signos incluidos en este cálculo tienen las siguientes explicaciones:

1. En relación con los saldos inicial y final del impuesto diferido y a sus variaciones en el ejercicio, asignamos el signo menos al pasivo proveniente de dicha cuenta. Por lo tanto, los aumentos de ese pasivo tienen también ese signo y su reversión por el contrario es precedida por el signo más.

2. El resultado por tenencia al disminuir el RC es precedido por el signo menos.

De acuerdo con las cifras consignadas y recordando lo manifestado en el apart. IV.10.b., corresponde asignar las siguientes imputaciones al aumento de pasivo por impuesto diferido calculado en \$ 13.950.- en el apartado VII.10.c.:

Causas de la variación de impuesto diferido por	\$c	Contrapartida
Aumento de pasivo originado por la reexpresión de bienes de cambio	-6.600.-	Cargo por el impuesto
Reversión de pasivo consignada en el apartado VII.10.d.	+2.250.-	Menor cargo por impuesto
Pérdida por tenencia del pasivo por impuesto diferido	-9.600.-	Pérdida por tenencia
Variación neta: (Aumento de pasivo)	-13.950.-	

VII.10.e. Reexpresión del cargo por impuesto a las ganancias a \$c

De acuerdo con lo expuesto en el apart. VI y el coeficiente representativo de la inflación promedio del ejercicio informado en el apart. VII.2., este cargo en se eleva a \$c 7.503.- (= 6.150 x 1,22)

VII.11. *Registros correspondientes al impuesto a las ganancias*

Conforme a lo expuesto en los apartados anteriores, se practican seguidamente estas registraciones cuyos respectivos conceptos se indican al final de cada asiento:

Impuesto a las ganancias a Impuesto diferido Aumento por ajuste por inflación de bienes de cambio.	6.600.-	6.600.-
Pérdida por tenencia pasivo no monetario a Impuesto diferido Por el revalúo de este pasivo a su costo de cancelación	9.600.-	9.600.-
Impuesto a las ganancias Impuesto diferido a Impuesto a las ganancias a pagar Por el impuesto a las ganancias correspondiente al ejercicio.	6.150.- 2.250.-	8.400.-
Impuesto a las ganancias a RECPAM Reexpresión del cargo por impuesto a las ganancias a \$c (7.503 - 6.150)	1.353.-	1.353.-

VII.12. Estados contables definitivos luego de la contabilización del impuesto a las ganancias

Finalmente, los estados de situación patrimonial y de resultados que se presentarán serán los siguientes (9):

VII.12.a. Estado de situación patrimonial al 31/12/X2

Conceptos	\$c
Activo	
Efectivo	83.000.-
Bienes de cambio	77.000.-
Bienes de uso	<u>122.500.-</u>
Total del activo	<u>282.500.-</u>
Pasivo	
Impuesto a las ganancias a pagar	8.400.-
Impuesto diferido	<u>22.350.-</u>
Total del pasivo	<u>30.750.-</u>
Patrimonio neto al cierre	251.750.-
Patrimonio neto al cierre anterior (en moneda de cierre surge de calcular \$i. 194.000 x 1,40))	<u>271.600.-</u>
Pérdida del ejercicio	<u>-19.850.-</u>

(9) Para simplificar sus respectivas presentaciones, no seguimos los lineamientos de exposición previstos por la RT 9 FACPE.

El saldo de impuesto diferido consignado precedentemente procede de los siguientes movimientos contables de esa cuenta:

Movimientos deudores		Movimientos acreedores	
Reversión en el ejercicio	2.250.-	Saldo inicial	6.000.-
		Reexpresión del saldo inicial	2.400.-
		Aumentos en el ejercicio: 6.600 +9.600	16.200.-
		Suma	24.600.-
		Saldo: 24.600 - 2.250	22.350.-

VII.12.b. Estado de resultados al 31/12/X2

Conceptos	\$c
Ventas	91.250.-
Menos: Costo de ventas	49.000.-
Ganancia bruta	42.250.-
Depreciación bienes de uso	-17.500.-
Resultado por tenencia pasivo no monetario	-9.600.-
RECPAM (-22.250 + 1.353)	-20.897.-
Pérdida del ejercicio antes del impuesto a las ganancias	-5.747.-
Menos: Impuesto a las ganancias (6.600 + 6.150 + 1.353)	-14.103.-
Pérdida del ejercicio	-19.850.-

Respecto al estado de resultados anterior a la contabilización del impuesto a las ganancias que se había presentado en el apart. VII.7., se han producido las siguientes modificaciones:

1. Transformación de la ganancia antes del impuesto en pérdida final:

Conceptos	\$c
Ganancia antes de contabilizar el impuesto a las ganancias:	+2.500.-
Más:	
- Ganancia por exposición a la inflación de la deuda por este impuesto	+1.353.-
Menos	
- Pérdida por tenencia pasivo en concepto de impuesto diferido	-9.600.-
- Impuesto a las ganancias	-14.103.-
Pérdida del ejercicio	-19.850.-

2. El RECPAM que en definitiva se presentará responde a la siguiente desvalorización de activos y pasivos expuestos a la inflación:

Conceptos	\$c
Pérdida por exposición de efectivo	-22.250.-
Ganancia por exposición durante el ejercicio del impuesto a pagar	+1.353.-
RECPAM neto - Pérdida	-20,897.-

Cooperativas: títulos cooperativos de capitalización

Cecilia Piacquadio

En el artículo se analizan aspectos relativos a la forma de instrumentación, retribución y registración contable de los títulos cooperativos de capitalización.

I. Introducción

En el presente artículo nos referimos a los títulos cooperativos de capitalización, instituto creado por res. 349/95 de la autoridad de aplicación del régimen legal de cooperativas —INAES— como un medio para viabilizar la inyección de fondos y mejorar exteriorizaciones patrimoniales en entes cooperativos. En este sentido, abordamos aspectos relativos a la forma de instrumentación, retribución y registración contable de estos títulos representativos de capital complementario, cuestiones que completaremos con una ejemplificación práctica. A ello nos referimos seguidamente.

II. Capital complementario de cooperativas: instrumentación, integración, retribución y contabilización

Los títulos cooperativos de capitalización fueron implementados mediante la res. 349/95 de la autoridad de aplicación con el fin de viabilizar una inyección de fondos en los entes cooperativos la cual coadyuvará, asimismo, a una mejor exposición patrimonial. Los “Considerandos” de esta norma prevén que este incremento patrimonial debe correr por cuenta de los asociados a la vez que advierte que tales aportaciones no deben ser superiores a las ordinarias por cuanto no se tiene por objetivo modificar *posfacto* los contratos de suscripción. En este sentido, la autoridad de aplicación se refiere a aportaciones voluntarias (“los asociados que lo deseen”), remuneradas ade-

cuadamente y reembolsables sin que este reembolso implique la salida del aportante de la cooperativa (1).

El tratamiento de la emisión de tales aportaciones se prevé como competencia de la Asamblea de asociados con la mayoría para casos especiales (2) prevista en el art. 53 de la Ley de Cooperativas, es decir, con dos tercios de los asociados presentes en el momento de la votación (3). Asimismo, se estipula que las mencionadas aportaciones en virtud de su finalidad subyacente —viabilización de una inyección de fondos a fin de mejorar la liquidez del ente y exteriorizar ratios patrimoniales más sólidos— prevean el reconocimiento de intereses a modo de estímulo a la inversión (4).

En relación con la retribución a estos títulos complementarios de capital la autoridad de aplicación hace alusión a que el mismo capital de las cooperativas por ley prevé la retribución a los asociados en concepto de intereses y plantea como condición que tal pago deberá realizarse en tanto surjan retornos suficientes que permitan afrontar dichas erogaciones (5). Asimismo,

(1) Res. 349/95 INAC, tercer párrafo de los Considerandos.

(2) Res. 349/95 INAC.

(3) Ley 20.337, art. 53.

(4) Res. 349/95 INAC, sexto párrafo de los Considerandos.

(5) Res. 349/95 INAC, sexto párrafo de los Considerandos.

señala como condición (al pago de intereses sobre el capital complementario) un límite a la tasa que será igual a la cota prevista en el art. 42, inc. 4 de la Ley de Cooperativas **(6)**, es decir, que el interés que se abone sobre el capital complementario no exceda en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento **(7)**.

Los Considerandos de la resolución que implementa este instrumento de financiación prevén la retribución en intereses sobre los títulos complementarios aun cuando el estatuto del ente cooperativo no dispusiera el pago de intereses sobre el capital cooperativo suscripto. Esto último, a fin de viabilizar la subsistencia de entes cooperativos que afrontan riesgos en cuanto a la posible continuidad en la prestación de sus servicios. En este marco, se plantea que las aportaciones de capital complementario y limitadamente remunerado efectuadas de forma voluntaria por parte de asociados y reembolsables con independencia de la continuidad o no del vínculo asociativo, devienen indispensables para la subsistencia de las cooperativas.

La parte dispositiva de la res. 349/95 INAC decreta que los entes cooperativos pueden incrementar su capital a través de suscripciones e integraciones complementarias de las ordinarias según estatutos a través de aportaciones efectuadas de manera voluntaria por sus asociados y de acuerdo con las disposiciones de esta norma **(8)**.

Se prevé que estos títulos complementarios son reembolsables —aun a través de amortizaciones parciales— a su titular, con independencia del uso real o potencial de los servicios sociales y dentro del plazo que fije la Asamblea que apruebe su emisión **(9)**. También en relación con el reem-

bolso la autoridad de aplicación prevé la posibilidad de un sistema de rescate rotativo que admita nuevas suscripciones de títulos complementarios destinadas a rescatar a las (suscripciones de títulos complementarios) existentes, una vez suscripta totalmente la emisión **(10)**. Este último criterio es el que la resolución técnica 24 de FACPCE (en adelante, RT 24) requiere a fin de que estas aportaciones complementarias se exterioricen como una partida patrimonial del Patrimonio Neto. En este sentido, RT 24 señala que los títulos complementarios cuyas condiciones de emisión no prevean de manera taxativa el rescate a través de la emisión de un nuevo título, se exteriorizarán como Pasivo **(11)**.

La autoridad de aplicación prevé que estos títulos podrán ser integrados totalmente a la fecha de suscripción o de manera fraccionada. En este último caso —integración fraccionada— señala que deben cumplimentarse las disposiciones que en materia de integración de cuotas sociales prevean el estatuto social y el art. 25 de la Ley de Cooperativas **(12)**.

El mencionado art. 25 de la ley 20.337 hace referencia a un mínimo de 5% de integración a la fecha de suscripción y el saldo dentro del plazo de cinco años contados desde dicha fecha (de suscripción). Pese a que el referido art. 25 alude a la “integración de las cuotas sociales” sin indicar la forma de instrumentación de dicha integración, se entiende que está haciendo referencia a la integración en efectivo, toda vez que la integración en especie es taxativamente tratada en el art. 28 de dicha ley. Esta instrumentación (en efectivo) se corresponde, asimismo, con el espíritu de este instituto el cual, tal como se mencionara *supra*, fue concebido como un “... mecanismo que, a la par que allegue fondos a la economía cooperativa, contribuya a una mejor exposición patrimonial...” (res. 349/95 INAC, tercer párrafo de los Considerandos).

(6) Res. 349/95 INAC, sexto párrafo de los Considerandos.

(7) Ley 20.337, art. 42, inc. 4.

(8) Res. 349/95 INAC, art. 1º.

(9) Res. 349/95 INAC, art. 2, primero y segundo párrafo.

(10) Res. 349/95 INAC, art. 2, tercer párrafo.

(11) RT 24, Cap. 5, acápite 5.2.

(12) Res. 593/99 INACyM, art. 1º.

En consecuencia, los títulos cooperativos de capitalización deben ser integrados en efectivo de manera total a la fecha de suscripción o bien en forma fraccionada, debiendo en este último caso, integrarse a la fecha de suscripción una cantidad mínima del 5% y completarse el saldo restante dentro de un plazo de cinco años contados desde la fecha de suscripción.

La autoridad de aplicación señala, asimismo, que las aportaciones de capital complementario deben efectuarse por un periodo de tiempo no inferior a los seis meses, contado dicho plazo a partir del momento en que el socio comprometió y efectivizó totalmente su aporte (13).

La retribución sobre estos títulos de capital complementario se efectuará a partir de excedentes repartibles y según la tasa que determine el órgano de gobierno la cual no podrá exceder el límite previsto en el art. 42, inc. 4 de la ley 20.337 (14), es decir, la tasa (de interés que devenguen los títulos complementarios de capital) no podrá superar —tal como se mencionara *supra*— en más de un punto a la tasa que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento (15).

Se estipula, asimismo, que la Asamblea de asociados deberá disponer si se afecta la totalidad de los excedentes repartibles al pago de los intereses sobre estos títulos complementarios o bien solamente un porcentaje de ellos, caso este último que tendría por objetivo afectar el resto de los excedentes repartibles al pago de intereses sobre cuotas sociales si así estuviera previsto en el estatuto, o bien, la afectación del remanente de los excedentes repartibles en forma de retorno a los asociados, sea en efectivo o en cuotas sociales (16). En caso de que, en virtud de insuficiencia o inexistencia de excedentes repartibles, no fuera

posible retribuir la totalidad de los intereses devengados sobre los títulos complementarios de capital, el sado devengado e impago se diferirá a futuros ejercicios (17).

De acuerdo con la autoridad de aplicación, el capital complementario estará representado por títulos cooperativos de capitalización nominativos y de igual valor. Cada título cooperativo de capitalización que se emita podrá representar más de una unidad de capital complementario (es decir, podrá representar más de un título cooperativo de capitalización) (18).

En relación con las formalidades resultan aplicables (19):

(i) aquellas exigidas por Ley de Cooperativas para el capital ordinario según estatutos:

- denominación, domicilio, fecha y lugar de constitución;
- mención de la autorización para funcionar y de las inscripciones previstas por Ley de Cooperativas;
- número y valor nominal de las cuotas sociales que representan;
- número correlativo de orden y fecha de emisión;
- firma del presidente, un consejero y el síndico.

(ii) cuestiones taxativamente previstas en la norma legal que se analiza (20):

- monto total de la emisión autorizada;
- fecha de la Asamblea que autorizó la emisión;
- condiciones de la remuneración;
- condiciones de reembolso.

(13) Res. 593/99 INACyM, art. 1º.

(14) Res. 349/95 INAC, art. 4.

(15) Ley 20.337, art. 42, inc. 4.

(16) Res. 349/95 INAC, art. 4, primer párrafo.

(17) Res. 349/95 INAC, art. 4, segundo párrafo.

(18) Res. 349/95 INAC, art. 5.

(19) Ley 20.337, art. 26.

(20) Res. 349/95 INAC, art. 5.

De acuerdo con la autoridad de aplicación estos títulos cooperativos de capitalización solamente pueden transmitirse entre asociados, requiriéndose la comunicación fehaciente a la cooperativa (21).

La emisión y transferencia de estos títulos representativos de capital complementario se registra en un libro rubricado que debe ser llevado con las mismas formalidades que son exigidas para los Libros previstos en el art. 38 de la Ley de Cooperativas (22) y que se denomina “Registro de Títulos Cooperativos de Capitalización (Res. 349/95 INAC)” (23).

Se dispone que la implementación del capital complementario sea competencia de la Asamblea general requiriéndose una mayoría de dos tercios de los asociados presentes en cuyo cómputo no serán consideradas las abstenciones. La referida Asamblea deberá determinar el monto total de la emisión, el sistema de reembolso de capital complementario, la tasa de interés y la afectación total o parcial de los excedentes repartibles al rescate de títulos (24).

III. Relación técnica a observar en relación con la emisión de los títulos cooperativos de capitalización (TICOCA)

La res. 593/99 INACyM reglamenta la suscripción e integración del capital complementario e introduce una relación técnica a observar en relación con la emisión de los títulos cooperativos de capital. En tal sentido, dispone que el ente cooperativo deberá controlar la cuantía del capital complementario emitido y en circulación en relación con un tope establecido en la mencionada norma (25). Dicha relación técnica debe ser observada al disponerse la primera emisión y la ampliación de la emisión

que se encuentre en circulación y, asimismo, cuando la emisión se encuentre agotada. Obtenido el indicador establecido por la autoridad de aplicación, la emisión de estos títulos (cooperativos de capitalización) no puede superar el 150% de dicho resultado (26). La información conteniendo el cálculo de la relación técnica debe ser certificada por contador público independiente y agregada por el Consejo de Administración a la convocatoria de la Asamblea (27).

Se dispone que, en caso de que el monto de los títulos emitidos resulte posteriormente superior a la relación técnica anual en alguno de los sucesivos ejercicios —situación que la misma autoridad de aplicación contempla como posible en virtud de la naturaleza dinámica de los elementos que conforman la relación técnica— dicha circunstancia debe ser informada en los Estados Contables del ejercicio. Asimismo, en caso de verificarse tales extremos, la autoridad de aplicación estipula que el ente deberá adecuar paulatinamente los medios a fin de cumplimentar la relación técnica requerida y que, en consecuencia, la cuantía de los títulos complementarios de capital emitidos no supere el 150% del indicador estimado (28).

La autoridad de aplicación establece el siguiente indicador a efectos de determinar la relación técnica que debe guardar la masa circulante de títulos cooperativos de capitalización con el Patrimonio Neto del ente cooperativo:

$$\text{Capital Complementario} = \text{PNcea} + 1 - \text{VPNe}$$

donde:

“PNcea” alude al “Patrimonio Neto al cierre del ejercicio anterior (libre del circulante de Tl.CO.CA. emitido)” (29), es decir, el

(21) Res. 349/95 INAC, art. 6.

(22) Res. 349/95 INAC, art. 7.

(23) Res. 1966/95 INAC, art. 1.

(24) Res. 1966/95 INAC, art. 8.

(25) Res. 593/99 INACyM, cuarto párrafo de los Considerandos.

(26) Res. 593/99 INACyM, cuarto párrafo de los Considerandos.

(27) Res. 593/99 INACyM, cuarto párrafo de los Considerandos.

(28) Res. 593/99 INACyM, quinto y sexto párrafo de los Considerandos.

(29) Res. 593/99 INACyM, art. 2, primer párrafo.

Patrimonio Neto al inicio, neto del capital complementario. El *PNcea* que se considere a efectos de construir el indicador debe surgir de un juego de Estados Contables auditados (30).

“VPNe” hace referencia a la “Variación del Patrimonio Neto (al inicio) operado durante el ejercicio hasta la fecha de corte de la medición contemporánea” (31), es decir, la variación cuantitativa del Patrimonio Neto devengada entre inicio de ejercicio y la fecha de medición. Posibles causas de la variación cuantitativa del Patrimonio Neto pueden obedecer al devengamiento de excedente/quebranto, suscripción de cuotas sociales o reembolso de estas, retribución en intereses sobre las cuotas sociales en caso de que así estuviera previsto según estatuto, constitución de los Fondos del art. 42 de la Ley de Cooperativas, retorno en efectivo o en especie a los asociados, retribución al trabajo personal realizado por los consejeros en el cumplimiento de la actividad institucional y de acuerdo con lo previsto en el art. 67 de la ley 20.337, retribución a los síndicos por el trabajo personal realizado en el cumplimiento de su función de acuerdo con el art. 78 de la Ley de Cooperativas, entre otros.

Tal como se indicara, se establece que *la emisión de los títulos cooperativos de capitalización (TI.CO.CA) no puede superar en una vez y media al indicador supra* detallado (32).

Los entes cooperativos deben verificar que se respete la relación técnica —es decir, que la masa de capital complementario no supere el tope previsto por la autoridad de aplicación— al momento de considerar una emisión aprobada y en circulación y, tal como se mencionara *supra*, al realizar la primera emisión, al ampliar la emisión en circulación y cuando la emisión se encuentre agotada (33). Se observa que constituye

competencia del Consejo de Administración realizar la estimación del indicador al momento más cercano a la época en que la Asamblea se reúna a efectos de deliberar acerca de esta cuestión. A tales efectos, juntamente con la comunicación de la convocatoria a Asamblea, se deberá anexar un documento certificado por contador público independiente conteniendo la estimación y cálculo del indicador en cuestión (34).

Los entes cooperativos que hubieran emitido capital complementario, además de la documentación exigida por el art. 41 de la Ley de Cooperativas —Estados Contables e información complementaria, informes del síndico y del auditor, entre otros— deberán presentar un Estado (Contable) certificado por contador público independiente detallando el valor y cálculo del Capital Complementario tal como es definido en el indicador *supra* detallado.

La misma norma que reglamenta la integración y suscripción del capital complementario (res. 593/99 INACyM) establece que, cuando una emisión (de capital complementario) que oportunamente cumplimentara la relación técnica indicada quede por sobre el indicador detallado, (dicha emisión) debe mantenerse dentro de los vencimientos y modalidades originarias pactadas. Es decir, la autoridad de aplicación taxativamente estipula que en estos casos no se debe proceder al rescate anticipado y forzado de los Títulos Cooperativos de Capitalización con el fin de llevar su masa emitida hasta el límite admisible ni tampoco se deben capitalizar los referidos títulos representativos de capital complementario (35).

IV. Encuadre de los títulos cooperativos de capitalización dentro de las Normas Contables Profesionales

De acuerdo con la RT 24 los títulos cooperativos de capitalización constituirán una partida de Patrimonio Neto en tanto

(30) Res. 593/99 INACyM, art. 2.

(31) Res. 593/99 INACyM, art. 2.

(32) Res. 593/99 INACyM, art. 3, cuarto párrafo.

(33) Res. 593/99 INACyM, art. 3, primer párrafo.

(34) Res. 593/99 INACyM, art. 3, segundo párrafo.

(35) Res. 593/99 INACyM, art. 4.

sus condiciones de emisión prevean que se rescatarán contra la emisión de un nuevo título, en cuyo caso se expondrán dentro del rubro “Otros Aportes de los Asociados”. Caso contrario, se expondrán en el Pasivo **(36)**.

Asimismo, debe exteriorizarse en información complementaria la conformación del saldo de intereses devengados sobre el capital complementario que a fecha de los Estados Contables se encuentre pendiente de pago **(37)**.

V. Ejemplificación práctica

Seguidamente exponemos una ejemplificación práctica sobre la contabilización de la suscripción e integración de títulos cooperativos de capitalización y de la retribución en intereses sobre dichos títulos representativos de capital complementario.

Caso:

Se efectúa una suscripción de títulos cooperativos de capitalización por valor de \$2.000.000 con fecha 01.10.x1, integración total a dicha fecha mediante transferencia electrónica de fondos. Las condiciones de emisión de estos títulos prevén el rescate total contra la emisión de nuevos títulos cooperativos de capitalización dentro del plazo de dos años y una retribución del 3% mensual, tasa que no supera el límite del art. 42 inc. 4 de la Ley de Cooperativas.

Por el ejercicio económico finalizado al 31.12.x1 el ente devengó un excedente por valor de \$ 9.470.000, resultado que se corresponde con la siguiente desagregación:

Resultado por la gestión cooperativa con asociados	\$5.430.000
Resultado por la gestión cooperativa con no asociados	\$1.240.000
Resultado por operaciones ajenas a la gestión cooperativa	\$2.800.000

Se observa que el resultado por la gestión cooperativa con asociados incluye el gasto atribuible a la contabilización con fecha 31.12.x1 de una provisión para honorarios de síndicos y consejeros.

Al 31.12.x1 no existen restricciones a la distribución de excedentes.

La Asamblea General de asociados reunida el 10.05.x2 dispuso la siguiente distribución de Resultados:

- | |
|---|
| (i) Incremento de la Reserva Legal: de acuerdo con el porcentaje de ley 20.337. |
| (ii) Incremento del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para estímulo del Personal: de acuerdo con el porcentaje de ley 20.337. |

(36) RT 24, cap. 4, acápite 5.2.

(37) RT 24, cap. 4, acápite 4.6.2.

(iii) Incremento del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas: de acuerdo con el porcentaje de ley 20.337.
(iv) Retorno en efectivo sobre los Títulos cooperativos de capitalización.
(v) Honorarios de síndicos y consejeros: \$200.000, provisionados al 31.12.x1.
(vi) Retorno en efectivo a los asociados.
(vii) Incremento de la Reserva Especial del artículo 42 de acuerdo con Normas Contables Profesionales y Legales.

Solución propuesta:

A la fecha de suscripción e integración se contabilizará:

01.10.x1

Banco x cuenta corriente	ACT+	2.000.000	
Capital complementario-TI.CO.CA	PN+		2.000.000

En relación con la oportuna provisión de los honorarios para síndicos y consejeros, con fecha 31.12.x1 se habrá contabilizado:

31.12.x1

Honorarios para síndicos y consejeros	R-	200.000	
Provisión para honorarios síndicos y consejeros	PAS+		200.000

En relación con las registraciones emanadas de las decisiones del órgano de gobierno, con fecha 10.05.x2 se habrá contabilizado:

10.05.x2

Resultados no asignados	PN-	271.500	
Reserva Legal	PN+		271.500
Resultados no asignados	PN-	271.500	
Fondo de Acción Asistencial y Laboral	PAS+		271.500

Resultados no asignados	PN-	271.500
Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	PAS+	271.500
Resultados no asignados	PN-	185.454
Retribución al cap compl.-TI.CO.CA a pagar	PAS+	185.454
Provisión para honorarios síndicos y consejeros	PAS-	200.000
Honorarios síndicos y consejeros a pagar	PAS+	200.000
Resultados no asignados	PN-	4.430.046
Retorno en efectivo a pagar	PAS+	4.430.046
Resultados no asignados	PN-	4.040.000
Reserva Especial artículo 42	PN+	4.040.000

Las registraciones de las decisiones asamblearias de fecha 10.05.x2, se corresponden con la siguiente estimación:

(i) *Incremento de la Reserva Legal*: se estima como un 5% calculado sobre los excedentes repartibles, es decir, 5% calculado sobre el Resultado por la gestión cooperativa con asociados.

(ii) y (iii) *Incremento de los Fondos de Acción Asistencial y Laboral y de Educación y Capacitación Cooperativas*: se asigna con destino a la aplicación en sendos Fondos un 5% sobre los excedentes repartibles, es decir, por cada Fondo se estima un 5% calculado sobre el Resultado por la gestión cooperativa con asociados.

(iv) *Retorno en efectivo sobre los títulos cooperativos de capitalización*: se calculan a la tasa oportunamente estipulada en las condiciones de emisión.

(v) *Honorarios de síndicos y consejeros*: el gasto que se debita en ocasión de contabilizar la respectiva provisión impacta en Resultados por la gestión cooperativa con asociados al cierre del periodo de devengamiento de dichos honorarios (en este caso, al 31.12.x1).

(vi) *Retorno en efectivo a los asociados*: representado por el saldo de los excedentes repartibles.

(vii) *Incremento de la Reserva Especial*: se asignan a la Reserva Especial del art. 42 los Resultados por la gestión cooperativa con no asociados y los Resultados por operaciones ajenas a la gestión cooperativa.

VI. Bibliografía consultada

FACPCE (2008): “Resolución Técnica N.º 24. Normas Contables Profesionales: Aspectos particulares de exposición contable y procedimientos de auditoría para entes cooperativos”, archivo pdf disponible en http://www.facpce.org.ar:8080/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=3

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

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

Ley 23.427 de Creación del Fondo para Educación y Promoción Cooperativa, archivo pdf disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/22268/texact.htm>

Res. INAC 349/95, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac349_95.pdf

Res. INAC 1966/95, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac/rinac1966_95.pdf

Res. INACyM 593/99, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INACyM/Rinacym593_99.pdf

Res. INAES 1810/07, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.1810.2007.pdf>

ENFOQUES DE MANAGEMENT

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Estrategias de capacitación en administración de las organizaciones

Santiago Lazzati

En el campo empresario la capacitación puede ser pública o abierta, como la que brindan entidades no universitarias a otras empresas y demás organizaciones, o in-company o cerrada, que contrata una organización de manera específica para sus propios empleados.

I. Introducción

La capacitación enfrenta la siguiente problemática:

- La determinación de la audiencia y de los objetivos del aprendizaje: *a quién y para qué.*
- La definición de los contenidos temáticos y de su dedicación: *qué y cuánto.*
- La elección de las estrategias educativas: *cómo, cuándo y dónde.*
- Las competencias y el desempeño de los docentes: *con quién.*
- La evaluación del aprendizaje: *cuál fue el resultado.*

En este texto nos concentraremos en las estrategias educativas, aplicables tanto en el campo universitario como en el empresario. En general, su contenido es apropiado para ambos campos. En los casos en que se refiera solo a uno de ellos, lo señalaremos específicamente. El campo universitario abarca las carreras de grado, los programas o cursos de posgrado y las demás actividades de capacitación que ofrecen las universidades, las cuales se agregan a la capacitación que indicamos a continuación. El campo empresario comprende la capacitación pública o abierta que brindan entidades no universitarias a otras empresas y demás organizaciones, así como también la capacitación llamada *in-company* o cerra-

da que contrata una organización para su propia gente.

Las estrategias educativas comprenden:

- Las modalidades educativas.
- Los métodos de cada modalidad.
- La secuencia en la aplicación de los métodos.
- El proceso de transferencia de la capacitación al trabajo.

II. Modalidades educativas

Las modalidades dependen principalmente de lo siguiente:

- En qué lugar se lleva a cabo el proceso de aprendizaje.
- Cómo es la comunicación entre el educador y el educando.
- Qué flexibilidad en el uso del tiempo tiene el educando para realizar sus tareas.
- Cómo es el proceso de gestión del aprendizaje.
- Quiénes son los principales actores en dicho proceso y cuáles son sus respectivos roles.

En función de estos factores pueden diferenciarse las siguientes modalidades:

- La enseñanza presencial.

- La enseñanza a distancia.
- El autoaprendizaje.
- El *coaching* y similares.
- El aprendizaje en el trabajo.

En general, el enunciado de dichas modalidades representa prototipos. En la práctica, muchas actividades educativas constituyen una combinación de esos prototipos. Por ejemplo, el denominado *blended training*, que combina la enseñanza presencial con la enseñanza a distancia.

En la *enseñanza presencial* el educador y el educando se encuentran personalmente en un lugar determinado. Por lo tanto, se genera una comunicación cara a cara entre ambas partes. Y, como el encuentro se establece de antemano, el educando está sujeto a los horarios pertinentes. El lugar puede ser un aula o algo equivalente, o bien al aire libre o similar (*outdoor*).

En la *enseñanza a distancia* no ocurre tal encuentro. La comunicación se concreta a través de un medio como un texto impreso o la computadora. El educando no está sujeto a los horarios de la enseñanza presencial para la realización de sus tareas; vale decir que tiene mayor flexibilidad. Sin embargo, el educador mantiene control sobre el proceso de aprendizaje, por medio del diseño, de las instrucciones, del material, de las pruebas y su revisión, etc. Además, la enseñanza a distancia incluye la figura del tutor o equivalente, quien ayuda al educando por propia iniciativa o en respuesta a sus consultas.

El *autoaprendizaje* se diferencia no solo de la enseñanza presencial, sino también de la enseñanza a distancia, en el sentido de que no existe un educador que mantenga control sobre el proceso de aprendizaje. Puede que el educando consulte a alguien acerca de ciertos aspectos inherentes a la gestión del aprendizaje (diagnóstico, diseño, ejecución, etc.) pero la conducción del proceso queda fundamentalmente en sus propias manos. Por ejemplo, puede estu-

diar un libro que le recomendó el consultor, e incluso luego ambos pueden tener un intercambio voluntario basado en dicho estudio.

El *coaching* no lo trataremos en este texto. Pero aquí es oportuno compararlo con las modalidades de enseñanza presencial y a distancia, en cuanto al proceso de gestión del aprendizaje, que comprende esencialmente tres etapas: la actividad educativa en sí, una etapa anterior de diagnóstico de necesidades y diseño, y una etapa posterior de seguimiento. Tanto en la enseñanza presencial como a distancia, estas tres etapas suelen constituir sendos bloques separados. Y, además, es habitual que intervengan diversos actores en cada uno de ellos. Por ejemplo, en la enseñanza presencial, es posible que distintos especialistas participen en el diagnóstico, el diseño, la conducción de la actividad y el seguimiento, respectivamente. En cambio, en el *coaching* las tres etapas las ejecuta el coach de una manera circular: en general, cada reunión con el *coachee* tiene su cuota de diagnóstico y diseño, de actividad educativa y de seguimiento.

Por lo común, las tareas del educando correspondientes a las modalidades indicadas, excepto algo del *coaching*, se realizan en un lugar distinto del propio lugar de trabajo del educando (la oficina, la planta, etc.). Pero existen otras actividades educativas que podemos agrupar bajo el concepto de *aprendizaje en el trabajo*. Estas actividades incluyen:

- Las acciones que realiza una persona en el trabajo como consecuencia del plan de acción del *coaching* (externo o interno).

- El *coaching* del jefe.

- El aprendizaje en equipo, que ocurre cuando un grupo al mismo tiempo que resuelve problemas actuales mejora su capacidad para resolver problemas futuros (en su famoso libro *La quinta disciplina*, Peter Senge identifica al aprendizaje en equipo como una de las cinco disciplinas).

- El *action learning*, que se basa en el análisis de problemas reales, el desarrollo de cursos de acción correspondientes y la ulterior reflexión acerca de la experiencia producida por la acción. Una parte de esta actividad puede encararse también como enseñanza presencial.

- El *embedded training* que se da cuando el *software* de un sistema incluye funciones de capacitación a disposición del usuario.

Como corolario, queremos resaltar que no es adecuado generalizar a favor de una u otra modalidad. Cada una tiene sus ventajas y desventajas, peligros o limitaciones, que dependen de las características de la audiencia, de los objetivos, de los contenidos temáticos, de los recursos disponibles, etc. Aún más: en general es preferible que los programas educativos combinen diversas modalidades en función de dichos factores. En otras palabras, lo mejor suele ser la mezcla de modalidades.

III. Métodos aplicables a la enseñanza presencial y a la enseñanza a distancia

Ambas modalidades deben aplicar los métodos respectivos. A su vez, cada método se caracteriza por tres aspectos:

1. El tipo de actividad del docente y del alumno. Por ejemplo, la exposición del docente y la escucha del alumno; el análisis de un caso por parte de los alumnos y la actuación previa y posterior del docente.

2. Los elementos de contenido a utilizar por el alumno. Por ejemplo, en la exposición, las ayudas visuales; en el análisis del caso, el texto de este y la instrucción escrita.

3. El medio de comunicación a emplear. Por ejemplo, un libro, un video, la computadora. Y aquí juega la tecnología de la comunicación, que hoy en día ha desarrollado una influencia fenomenal.

La combinación de dichos aspectos da lugar a ciertos métodos típicos. Por ejemplo, la exposición, el estudio de textos, el denominado "método del caso", el planteo y la solución de ejercicios numéricos, el

planteo y la discusión de cuestiones controvertidas, el *roll playing*, la simulación, la demostración de procesos técnicos y la práctica consecuente, la observación de un video y su actividad complementaria, la contestación de instrumentos de diagnóstico y la explicación del respectivo modelo subyacente, la realización de un trabajo de investigación, etc.

Un mismo método puede ser empleado por distintas modalidades. Por ejemplo, un ejercicio numérico es utilizable tanto en enseñanza presencial como en enseñanza a distancia.

El estudio de textos se emplea como actividad adicional previa o posterior a la enseñanza presencial. Pero dicho estudio *per se* representa en general un método de enseñanza a distancia. En el diseño caben muchas alternativas con respecto a qué expone el docente en el aula y aquello que delega en el estudio de textos. Además, el estudio previo facilita la dinámica y el enriquecimiento de la respectiva actividad presencial que se efectúa posteriormente. En sustancia, la combinación del estudio de textos con la exposición constituye una forma de *blended training*.

IV. Combinación y secuencia de métodos

El planteo de la secuencia lleva a decidir qué viene primero y qué viene después. Por ejemplo, si conviene primero desarrollar la parte teórica para luego incursionar en la aplicación práctica, o bien proceder a la inversa: primero plantear un problema práctico y en función de este inducir la teoría.

El denominado "aprendizaje invertido" entraña una cuestión de secuencia, además de ser una combinación que constituye *blended training*. Tradicionalmente la exposición del docente precede otras actividades como el estudio de textos o la realización de tareas. De esta manera el docente es el *driving force* (fuerza directriz) del resto de las actividades. La idea del aprendizaje invertido es que los propios participantes configuren gran parte de la fuerza directriz,

y el docente actúe más bien como facilitador y motivador. El aprendizaje invertido está centrado en el alumno, más que en el docente, y promueve los métodos activos, incluida la actitud crítica del alumno. Además, incluye la enseñanza personalizada.

El llamado “aprendizaje basado en problemas” tiene características del aprendizaje invertido más otras características adicionales: se plantea un problema a los alumnos (puede ser un caso o el desarrollo de un proyecto), pero se supone que ellos todavía no tienen los conocimientos necesarios para resolverlo adecuadamente. Entonces los alumnos no solo deben proponer una solución del problema, sino que previamente deben investigar las fuentes del conocimiento requerido. Por ejemplo, buscar y estudiar la bibliografía pertinente.

V. Transferencia de la capacitación al trabajo

La transferencia de la capacitación al trabajo es un proceso adicional orientado a que el alumno aplique efectivamente en el trabajo los conocimientos y comportamientos pretendidos por la capacitación. Esta aplicación es más crítica con respecto a las competencias conductuales porque los rasgos de personalidad y otras características personales del individuo suelen dificultar los cambios correspondientes en el comportamiento.

Toda capacitación entraña en mayor o menor grado un modelo que se pretende aplicar en el trabajo. A partir del modelo se impone hacer un diagnóstico: plantearse en qué medida la situación real de la organización, grupo o individuo responde al modelo y analizar la causa de los problemas. Completado el diagnóstico, corresponde encarar un plan de acción; o sea, estrategias concretas para acercarse al modelo. Luego, el trabajo brindará experiencia susceptible de reflexión. De esta manera, el modelo puede ser ampliado, modificado o incluso descartado, reforzando el proceso de aprendizaje. Posteriormente, conviene ejercer acciones de seguimiento, con dos propósitos: monitorear el cumpli-

miento del plan de acción y reflexionar sobre la experiencia recogida. Tales acciones, a su vez, constituyen un antecedente de futuras actividades educativas, y el ciclo experiencia-reflexión-desarrollo de conocimientos y habilidades se repite.

VI. Métodos activos y métodos pasivos

Los diversos métodos empleables pueden ubicarse en un continuo que va desde los métodos más “pasivos” a los más “activos”. Se entiende por método “pasivo” aquel en donde la actividad del alumno consiste principalmente en percibir (escuchar, observar, leer) la información que le brinda directa o indirectamente el docente. En cambio, se entiende por método “activo” aquel en donde el alumno ejecuta múltiples funciones, dentro de cierta estructura establecida por el docente.

La exposición es por naturaleza un método pasivo. Sin embargo, puede ser menos pasivo cuanto más intervengan los alumnos, haciendo preguntas o comentarios. Esto depende del número de alumnos, del tipo de exposición (por ejemplo, cabe la denominada “exposición dialogada”), de la actitud del docente con respecto a promover la intervención de los alumnos, etc. Por otra parte, una exposición relativamente corta y bien atractiva puede ser un factor importante de motivación de los alumnos, además de la transmisión de conocimientos.

El estudio de textos puede ser más activo que la exposición, en la medida que vaya más allá de una mera lectura, comprendiendo el leer varias veces un mismo texto para fijar el significado de los contenidos, resaltar los aspectos más importantes, tomar posición respecto de las cuestiones opinables, elaborar esquemas o cuadros sinópticos, hacer resúmenes, etc. Además, el estudio previo favorece la actividad presencial ulterior en donde se trata el tema estudiado: contribuye a que sea más dinámica, eficaz y eficiente.

En general, los métodos activos son más efectivos que los métodos pasivos. Al res-

pecto, en talleres para profesores universitarios que hemos conducido (generalmente en el ámbito de ciencias económicas), realizamos encuestas entre los participantes. Las respuestas obtenidas fueron prácticamente unánimes: la exposición suele ser el método más frecuente. Pero se reconoce que, dado su carácter pasivo, tal frecuencia dista bastante del ideal. En la encuesta preguntamos por las causas de esta situación, que resulta un tanto paradójica. Las respuestas indicaron varias causas: limitaciones de tiempo, tanto para el diseño como para la ejecución de los métodos activos, la cantidad de alumnos en el aula, la actitud del docente, la falta de formación pedagógica del docente, los hábitos de los alumnos provenientes de su experiencia en la capacitación recibida anteriormente, etc.

Estamos convencidos de que, en principio, la inversión en diseño es un factor clave de la calidad del aprendizaje. Pero los métodos activos tienden a requerir más inversión en diseño que los métodos pasivos. Por ejemplo, un profesor que conoce profundamente los contenidos temáticos de su materia está en condiciones de exponer un tema sin mayor inversión en su preparación. Pero, si decide agregar actividades participativas, se torna necesario que invierta bastante más tiempo en el diseño. Esto puede representar un problema en la dedicación del docente, incluyendo los aspectos económicos de la cuestión.

Los métodos activos tienden a demandar no solo más tiempo de diseño, sino también de ejecución. Por ejemplo, una hora puede ser suficiente para exponer un determinado tema; pero si se pretende incluir la discusión de un caso para reforzar ciertos conceptos, es probable que una hora no alcance. Vale decir que, dadas las limitaciones de tiempo, la aplicación de métodos activos atenta contra el alcance de los contenidos temáticos a cubrir. Pero aquí corresponde plantearse una cuestión: ¿qué es más conveniente, sacrificar contenidos a expensas de la profundidad del aprendizaje, o la inversa? Nosotros pensamos que normalmente lo segundo suele ser preferible. Si ponemos el énfasis en el aprendizaje,

más allá de la enseñanza, el *cómo* tiende a ser más relevante que el *qué*. Sin embargo, hemos observado que muchos docentes, en su carácter de expertos en la materia, tienden a privilegiar el *qué* a expensas del *cómo*.

VII. Roles y actitudes de los docentes

La distinción entre métodos pasivos y métodos activos presenta cierta correlación con la diferenciación de los roles del docente: el de “instructor”, que es transferir conocimientos, y el de “facilitador”, que es ayudar a los alumnos a que aprendan lo más posible por sí mismos; la correlación entonces es entre los métodos pasivos y el rol de instructor, y entre los métodos activos y el rol de facilitador. Ahora bien, muchas personas, incluidos los docentes, tienen mayor inclinación por hablar que por escuchar. Y esta inclinación se refuerza al partirse de la base de que el docente es el que sabe y el alumno no. Además, el docente dispone de una audiencia cautiva que probablemente carezca en otras situaciones, lo cual genera la tentación de aprovecharla. En consecuencia, el rol de instructor tiende a ser más atractivo que el de facilitador. Y la atracción se potencia cuando se supone que el instructor constituye una figura más protagónica y tiene más oportunidad de lucimiento que el facilitador. Por otra parte, de hecho, el docente suele tener en el aula un poder para ejercer su voluntad y para establecer lo que los alumnos deben o no hacer. Este poder suele ser mayor que en otros tipos de relación. Por ejemplo, el poder que tiene un gerente con sus colaboradores, salvo un estilo autoritario permitido por la organización, o el que tiene un consultor con su interlocutor.

Lo dicho en el párrafo precedente se agrava debido al eventual narcisismo del docente. Muchas personas son narcisistas en mayor o menor grado, sin que lleguen a un extremo patológico. En el campo de la psicología, ciertos trabajos de investigación importantes han demostrado correlación entre el narcisismo y el carisma, si bien hay personas carismáticas que no son narcisistas. El carisma constituye un atributo

para el ejercicio de la docencia. Un docente carismático tiende a ser valorado por sus alumnos. Sin embargo, no debe perderse de vista dicha correlación entre el narcisismo y el carisma.

Para procurar el empleo de métodos activos es conveniente que el docente revise el diseño de la actividad educativa a su cargo, explorando la posibilidad de sustituir métodos pasivos por métodos activos. Esto incluye:

- Reemplazar la exposición por otros métodos de transmisión de conocimiento, como ser el estudio de textos, así como también tratar de que la exposición sea lo más dialogada posible.

- Incluir métodos activos como la tarea de discutir un tema controversial. Esto puede significar la reducción de contenidos temáticos, que comentamos más arriba.

Tal sustitución requiere aumentar el rol de facilitador y disminuir el rol de instructor. Esto implica un cambio en la actitud y el comportamiento del docente, que puede tener barreras personales para salir de su zona de confort, en donde juegan los factores que comentamos precedentemente.

VIII. Relación de los métodos con la teoría y la práctica

Es interesante analizar cómo se relacionan la distinción entre métodos activos y pasivos con la diferenciación entre lo teórico y lo práctico. Entendemos por “teoría”, en sentido amplio, al conocimiento expresado en términos generales. Por ejemplo, el concepto de que en la toma de decisiones, como principio general, un estilo de liderazgo participativo es preferible a uno autoritario. Y entendemos por “práctica” a la aplicación de los conocimientos teóricos para encarar el abordaje de una situación específica. Por ejemplo, el comportamiento adecuado de un gerente en cuanto a participar a sus colaboradores en una decisión específica correspondiente a una cuestión particular que los afecta.

Hemos observado que a veces se correlaciona el método pasivo con lo teórico y el método activo con lo práctico. Sin embargo, esta correlación no es válida. Lo teórico puede dar lugar tanto a un método pasivo como a un método activo. Por ejemplo, un mismo concepto teórico puede ser expuesto firmemente por el docente (método pasivo) o ser planteado como una cuestión opinable a ser discutida entre los alumnos (método activo). Asimismo, un ejercicio práctico puede ser desarrollado directamente por el docente (método pasivo) o constituir una tarea a realizar por los alumnos (método activo). En mi época de alumno universitario, hace muchos años, era común que el auxiliar docente presentara en el pizarrón un ejercicio práctico, y los alumnos nos limitábamos a escuchar y observar y eventualmente a formular preguntas.

En general, el buen tratamiento de un tema determinado requiere la combinación integrada y dinámica de lo teórico y lo práctico. Por ejemplo, insertar aplicaciones prácticas a lo largo de un desarrollo teórico, lo cual se puede hacer de múltiples maneras. Esto significa que la tradición de separar estructuralmente la “clase teórica” de la “clase práctica”, en donde habitualmente el “profesor” dicta la primera y el “ayudante” (o equivalente) se ocupa de la segunda, es una costumbre obsoleta, que debería discontinuarse.

IX. Transferencia de métodos de la enseñanza presencial a la enseñanza a distancia

Los métodos de enseñanza presencial pueden agruparse en tres grandes categorías:

1. Transmisión al alumno de información o conocimientos. Por ejemplo, la exposición o la observación de un video en el aula.

2. Ejecución de tareas por parte de los alumnos, que pueden ser individuales o grupales, o una combinación de ambas. Por ejemplo, un *roll playing*. El docente instruye y tutela la tarea.

3. Realización de una actividad plenaria interactiva para completar las tareas indicadas en 2. Por ejemplo, el rescate del *roll playing*.

Dentro de la enseñanza a distancia, cabe hacer la distinción entre:

A. El empleo de recursos que brinda la tecnología de la comunicación para la transmisión de actividades típicas de enseñanza presencial, como ser el aula virtual.

B. De no utilizarse dichos recursos, el empleo de métodos específicos de enseñanza a distancia, en reemplazo de métodos de enseñanza presencial.

En el caso del aula virtual o su equivalente, en principio se pueden mantener los mismos métodos de enseñanza presencial indicados en 1, 2 y 3. O sea que no se cambia significativamente el diseño, salvo la aplicación de la tecnología correspondiente. De todos modos, existen diferencias entre el aula virtual y la enseñanza presencial, porque no es lo mismo el contexto “cara a cara” que la percepción a través de la tecnología de la comunicación, lo cual afecta tanto al docente como a los alumnos.

La enseñanza a distancia nació mucho antes que el aula virtual. En una época fue “enseñanza por correspondencia” y más tarde *e-learning*. Se trata de sustituir los métodos típicos de la enseñanza presencial por los de enseñanza a distancia. Por ejemplo:

1. El reemplazo de la exposición por el estudio de textos.

2. La realización de tareas individuales y grupales fuera del aula, en base al suministro de instrucciones y elementos de contenido; por ejemplo, la consigna para efectuar un trabajo de investigación.

3. La sustitución de reuniones plenarias interactivas, complementarias de las tareas indicadas en 2, por material escrito adicional (como “solución modelo”) o la revisión del producto de las tareas por parte de revisores a distancia.

Todo ello reforzado por la interacción de tutores disponibles para contestar preguntas y responder a otras necesidades de los alumnos.

En la mudanza de enseñanza presencial a enseñanza a distancia, el reemplazo de la exposición indicada en 1 e incluso la ejecución de las tareas indicadas en 2 no suelen plantear mayores problemas, ya sea en lo conceptual como en lo práctico. Aquí la tecnología constituye habitualmente un recurso eficaz y eficiente.

En la enseñanza universitaria cualquiera de las actividades comprendidas en 1 y 2 es encargable como tarea fuera de la clase, lo cual permite aumentar el alcance de la enseñanza y del aprendizaje. El límite está dado por el tiempo que razonablemente disponen los alumnos, teniendo en cuenta la cantidad de ellos que trabajan, además de estudiar. También juegan los hábitos de los alumnos. A ello se agrega la capacidad del docente para motivar a los alumnos, pudiendo apelar tanto a la motivación intrínseca como la extrínseca.

La sustitución de las reuniones plenarias indicadas en 3 suele ser el aspecto más problemático de la enseñanza a distancia. Aquí cabe hacer una distinción entre:

- Tareas que implican o se aproximan a un proceso algorítmico (como ser la realización de un ejercicio numérico siguiendo una fórmula determinada) o bien tareas que permiten contestaciones ciertas (como ser las respuestas a un planteo de verdadero o falso fundado en lectura previa). Para estas tareas es natural que luego de ella se entregue una “solución modelo” o una “clave de respuestas” y que el aprendizaje resulte principalmente de su comparación con el producto elaborado por el alumno. En todo caso, puede haber preguntas del alumno pidiendo explicación de ciertos puntos.

- Tareas que implican o se aproximan a un proceso heurístico, en donde el aprendizaje radica más en el proceso mismo que en las conclusiones resultantes, pudiendo

estas ser opinables. Aquí en general no es conveniente entregar una clave de respuestas o conclusiones. Tal clave tiende a generar una idea contraproducente de rigidez o autoritarismo por parte del docente. Es mejor continuar con una reunión plenaria interactiva, en donde las conclusiones surjan finalmente como preferencias opinables. Este tipo de proceso presencial es casi imposible de reemplazar por un proceso de enseñanza a distancia, salvo el recurso del aula virtual. Otra alternativa es mantener la actividad presencial para dicha reunión plenaria, lo cual constituye *blended training*.

Aclaremos que, según el Diccionario de la Real Academia Española, “algoritmo” significa “conjunto ordenado y finito de operaciones que permite hallar la solución de un problema” (primera acepción). Y “heurística” significa “técnica de la indagación y del descubrimiento” (primera acepción) y en algunas ciencias, “manera de buscar la solución mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.” (tercera acepción).

X. Didáctica y tecnología

Desde un punto de vista puramente didáctico es posible hacer cierta evaluación de las estrategias educativas, sin que necesariamente se especifique la tecnología aplicable. Una prueba de ello es la distinción entre métodos activos y métodos pasivos que tratamos precedentemente. Sin embargo, cuando finalmente corresponde elegir una u otra estrategia, es necesario tomar en cuenta la tecnología aplicable. Por ejemplo, si una exposición la hace el docente en vivo o la transmite pasando un video; o si el estudio de textos se basa en un libro o en el *e-learning*. Por lo tanto, el diseño debe integrar la tecnología con el enfoque didáctico y demás factores intervinientes.

Dicha integración puede dar lugar a la pregunta de cuál es la relación entre la tecnología y el resto de los factores del diseño; qué viene primero o qué viene después. Nosotros pensamos que la relación es circular:

- Por un lado, la elección de objetivos, contenidos temáticos y estrategias, que se hace en función de la didáctica y otros factores, sirve de base para definir la adopción de la tecnología correspondiente.

- Pero, por otro lado, la disponibilidad actual de la tecnología ha abierto posibilidades de diseño que sin ella hubiesen sido impensables. De manera que en este sentido la tecnología opera de movida como un factor primordial a considerar.

Se trata de algo similar a lo que ocurre con el diseño e instalación de sistemas de información, acerca de la relación entre el diseño funcional y la aplicación de tecnología.

La enorme influencia actual de la tecnología sobre las actividades de capacitación puede provocar que se pierda de vista la importancia que también tienen los aspectos didácticos, más allá de la tecnología aplicable. Esto tiene que ver con la capacitación docente: es necesaria su capacitación tanto en la aplicación de la tecnología como en materia didáctica.

El empleo de la tecnología no solo mejora la comunicación que anteriormente tenía lugar por otros medios, sino que además abre canales que antes eran prácticamente inexistentes. Por ejemplo, la interacción con las redes. Sin embargo, aquí corresponde hacer una aclaración. La interacción con las redes puede ser muy positiva cuando se trata de transmitir información acerca de percepciones, pensamientos, sentimientos y acciones de otras personas, y de generar motivación en los alumnos. Pero no es efectiva, o incluso puede ser contraproducente, cuando el objetivo de aprendizaje es desarrollar conocimientos en términos rigurosos, como ser el conocimiento científico o técnico, en donde la fuente del saber proviene de aquellos que saben o se supone que saben.

XI. Resumen

Hemos tratado diversos aspectos de las estrategias para la capacitación en admi-

nistración de empresas. Como punto de partida, hemos identificado la *problemática de la capacitación*:

- La determinación de la audiencia y de los objetivos del aprendizaje: *a quién y para qué*.

- La definición de los contenidos temáticos y su dedicación: *qué y cuánto*.

- La elección de las estrategias educativas: *cómo, cuándo y dónde*.

- Las competencias y el desempeño de los docentes: *con quién*.

- La asignación de los recursos: *con qué*.

- La evaluación del aprendizaje: *cuál fue el resultado*.

En el resto del texto nos limitamos a tratar las *estrategias educativas*, que comprenden:

- Las modalidades educativas.

- Los métodos de cada modalidad.

- La secuencia de los métodos.

- El proceso de transferencia de la capacitación al trabajo.

Indicamos que las *modalidades*, a su vez, incluyen:

- La enseñanza presencial.

- La enseñanza a distancia.

- El autoaprendizaje.

- El *coaching* y similares.

- El aprendizaje en el trabajo.

Señalamos que los *métodos* se caracterizan por tres aspectos:

- El tipo de actividad del docente y del alumno.

- Los elementos del contenido a utilizar por el alumno.

- El medio de comunicación, en donde la tecnología tiene una gran relevancia.

A partir de aquí, incursionamos en los métodos aplicables a la enseñanza presencial y a la enseñanza a distancia. Hicimos referencia a la combinación y a la secuencia de métodos; entonces destacamos el aprendizaje invertido y el aprendizaje basado en problemas. Tratamos el proceso de transferencia de la capacitación al trabajo, que es particularmente aplicable a la capacitación en temas conductuales.

Hicimos la distinción entre *métodos activos y pasivos*, siendo en general los primeros más eficaces que los segundos. Observamos que la exposición, método típico de la enseñanza presencial, es un método pasivo que se sigue aplicando en gran medida. Y analizamos las causas de esta vigencia. Dicha distinción la relacionamos, por una parte, con los roles y las actitudes del docente y, por otra parte, con lo teórico y lo práctico de los contenidos.

Con respecto a la *enseñanza presencial* identificamos tres grandes categorías de métodos:

1. La de transmisión de conocimientos, fundamentalmente la exposición.

2. La ejecución de tareas por parte de los alumnos.

3. La realización de reuniones plenarios interactivas para complementar las tareas indicadas en 2.

Con respecto a la *enseñanza a distancia*, hicimos la distinción entre:

- El empleo de recursos que brinda la tecnología de la comunicación para la transmisión de actividades de enseñanza presencial, como ser aula virtual.

- De no utilizarse dichos recursos, el empleo de métodos específicos de enseñan-

za a distancia en reemplazo de métodos de enseñanza presencial.

Y entonces observamos que el reemplazo de los métodos categorizados en 1 y 2 no suele plantear mayores problemas, tanto en lo conceptual como en lo práctico. En cambio, es problemático el reemplazo de ciertas reuniones plenarias interactivas categorizadas en 3, lo cual puede llevar a la

necesidad del aula virtual, o bien a mantener la enseñanza presencial, lo cual significa el *blended training*.

En cuanto a la aplicación de la tecnología de la comunicación a la capacitación, destacamos su integración con la didáctica y demás factores que intervienen en el diseño de las actividades educativas. Asimismo, resaltamos la importancia de la didáctica.

Influencia del carisma, el narcisismo y la humildad sobre el liderazgo

Santiago Lazzati

Existe una correlación significativa entre carisma y narcisismo. Pero también puede ocurrir que un líder carismático sea humilde y esa sería la mejor versión.

I. Introducción

En este trabajo enfocaré la influencia sobre el liderazgo de tres aspectos de la personalidad: el carisma, el narcisismo y la humildad. Ordenaré la temática de la siguiente manera:

1. Identificaré ciertos conceptos establecidos acerca del carisma, el narcisismo y la humildad.
2. Trataré la naturaleza y los factores del liderazgo.
3. Analizaré la influencia de dichos aspectos de la personalidad sobre el liderazgo.
4. Plantearé algunas estrategias orientadas al desarrollo personal e interpersonal con respecto a los temas tratados.

II. Conceptos establecidos acerca del carisma, el narcisismo y la humildad

El Diccionario de la Real Academia Española contiene las definiciones siguientes:

- *Carisma* (primera acepción)

Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar.

- *Narcisismo* (segunda acepción)

Excesiva complacencia en la consideración de las propias facultades u obras.

- *Humildad* (primera acepción)

Virtud que consiste en el conocimiento de las propias limitaciones y debilidades y en obrar de acuerdo con ese conocimiento.

El DSM-5 (quinta edición del *Diagnostic and Statistical Manual*), de la Asociación Estadounidense de Psiquiatría, establece que el *trastorno de la personalidad narcisista* se manifiesta por cinco o más de los hechos siguientes:

1. Tiene sentimientos de grandeza y prepotencia.
2. Está absorto de fantasías de éxito, poder, brillantez, belleza o amor ideal ilimitado.
3. Cree que es "especial" y único.
4. Tiene necesidad excesiva de admiración.
5. Muestra un sentimiento de privilegio.
6. Explota las relaciones interpersonales.
7. Carece de empatía.
8. Envidia a los demás o cree que estos lo envidian a él.
9. Muestra comportamientos o actitudes arrogantes, de superioridad.

Cabe destacar que una persona que sea narcisista o que tenga comportamientos narcisistas, en mayor o menor grado, no necesariamente posee dicho trastorno de la personalidad. Para configurar el trastorno se tienen que dar las condiciones indicadas

por el DSM-5. Sin embargo, tal posibilidad de trastorno implica un riesgo o faceta negativa del narcisismo.

En cuanto a la humildad, se dan como sinónimos; sumisión, docilidad, obediencia, etc.; y como antónimos: soberbia, vanidad, orgullo, altanería, arrogancia, etc. En principio, cabe conectar estos antónimos con el narcisismo.

III. Naturaleza y factores del liderazgo

Se han dado muchas definiciones de liderazgo. De todas ellas, la siguiente me parece debidamente representativa: “es el proceso por el cual una persona influye a otras para que se encaminen en el logro de objetivos comunes”. Esta definición tiene dos elementos fundamentales:

- La influencia que ejerce el líder sobre los liderados o “seguidores” (traducción de *followers*).

- Se trata de objetivos comunes, que los seguidores hacen propios; o sea que adhieren voluntariamente. Esta condición excluye la coerción del concepto de liderazgo puro.

Dicha influencia puede ser para bien o para mal. Sin embargo, que sea para mal no quita que haya liderazgo. Aquí, la calificación de “efectivo” puede interpretarse de dos maneras distintas: simplemente, que se ejerció influencia, cualesquiera sean sus consecuencias ulteriores; o bien que la influencia tuvo además un efecto positivo, y no uno negativo. Como convención semántica, respecto de una acción, se hace la distinción entre “eficacia” y “efectividad”: la primera se refiere al logro del objetivo inmediato; la segunda, en cambio, a un efecto subsecuente. Por ejemplo, un gerente puede ejercer un fuerte liderazgo sobre sus colaboradores (eficacia), pero este liderazgo ser contraproducente de cara a los objetivos de la organización (efectividad). Si se parte de tal convención semántica, el liderazgo considerado efectivo implica dos cosas: que se ejerció influencia y que el efecto ulterior fue positivo.

Por otra parte, cabe que el liderazgo sea efectivo en el corto plazo, pero no lo sea en el largo plazo.

El liderazgo depende de los atributos y comportamientos del líder, los cuales a su vez dependen significativamente de la personalidad. Pero el liderazgo depende también de las necesidades y expectativas de los liderados, y de las condiciones del contexto. No es lo mismo el liderazgo en una cárcel que en un ambiente académico o en un equipo deportivo. No es lo mismo el liderazgo en una empresa en expansión, que está innovando fuertemente en nuevos productos y desarrollando nuevos mercados, que una empresa en proceso de achique con problemas financieros, que está discontinuando actividades y despidiendo gente. No es lo mismo el liderazgo en un ejército que viene de ganar una guerra que uno que acaba de ser derrotado. No es lo mismo el liderazgo político en una época de bonanza que en un momento de crisis. Se trata de situaciones diversas en donde los liderados tienen diferentes necesidades y expectativas, las cuales requieren distintas capacidades para liderarlos. El liderazgo es situacional: cierto atributo del líder puede ser decisivo en una situación e irrelevante en otra; así, un mismo líder puede tener éxito bajo determinadas circunstancias y fracasar en otras.

De todos modos, conforme señale al principio del párrafo precedente, el liderazgo depende de la personalidad del líder, más allá de las variables situacionales.

IV. Influencia del carisma, el narcisismo y la humildad sobre el liderazgo

Ahora bien, ¿cómo juegan respectivamente el carisma, el narcisismo y la humildad del líder respecto de su liderazgo? Si se atiende superficialmente a los conceptos enunciados más arriba, es probable que se formulen respuestas como las siguientes:

- El carisma del líder favorece su liderazgo.
- En cambio, el narcisismo del líder atenta contra su liderazgo.

- No está clara la relación entre humildad y liderazgo.

No obstante, un análisis más profundo arroja respuestas distintas. A partir de aquí, me basaré en tres fuentes importantes:

- La presentación que hizo Robert Hogan en octubre pasado en un evento organizado por Compass Consultoría Organizacional, representante y distribuidor exclusivo del Sistema de Evaluación Hogan. Hogan es una verdadera autoridad en la materia. Desde hace más de 30 años viene realizando y dirigiendo importantes trabajos de investigación. Es autor de varios libros; entre ellos *Personality and the Fate of Organizations* (Eribaum, 2007), una obra excelente que me encantó.

- Un artículo de Michael Maccoby, publicado en la *Harvard Business Review* de enero 2004, titulado "Narcissistic leaders".

- El libro de Jim Collins *Empresas que sobresalen* (Norma, 2002).

Un punto neurálgico de la investigación de Hogan es que existe correlación alta entre carisma y narcisismo, lo cual implica la probabilidad de que el carisma juegue en contra, en tanto que la humildad bien puede jugar a favor. Las personas carismáticas suelen ser audaces y atrevidas, encantadoras y seductoras y creativas e imaginativas. Estos atributos implican, respectivamente, el riesgo de que sean impulsivas, manipuladoras e imprácticas. Pero el principal riesgo es que además sean narcisistas. Y aquí radica el mayor problema potencial de los carismáticos.

Según Hogan, los narcisistas:

- No son buenos para evaluarse. Atribuyen sus problemas a las circunstancias y a los enemigos. Pueden caer en paranoia.

- No asumen responsabilidad por sus limitaciones, errores y fracasos. Se acreditan los aportes y logros de otros.

- No prestan atención al *feedback*. No aprenden de los demás.

- Se sienten con derecho adquirido a posiciones de liderazgo.

- No están dispuestos a cambiar, sobre todo si tienen éxito.

Lo antedicho entraña limitaciones de autoconocimiento y autogestión, dos competencias fundamentales inherentes a la inteligencia emocional, factor importante del liderazgo.

Hogan parte del carisma y en función de la correlación indicada encara la crítica del narcisismo que alcanza a muchos carismáticos; pero reconoce que un carismático no necesariamente es narcisista. Maccoby, en cambio, parte del propio narcisismo, en el marco de los tres tipos principales de personalidad que identificó Sigmund Freud (las citas son del texto de Maccoby):

“Eróticos’: para ellos amar y sobre todo ser amados es lo más importante.... Como gerentes, brindar atención y apoyo, pero evitan el conflicto y hacen que la gente sea dependiente de ellos.

“Obsesivos’: son autosuficientes y concienzudos. Crean y mantienen el orden y constituyen los gerentes operativos más efectivos.... Los mejores obsesivos establecen estándares altos y se comunican de manera muy efectiva.

“Narcisistas’: son independientes y no influenciados fácilmente. Son innovadores y en los negocios buscan el poder y la gloria.... A diferencia de los eróticos prefieren ser admirados más que amados y a diferencia de los obsesivos no se ven limitados por su superego, de manera que son capaces de perseguir sus objetivos en forma agresiva”.

Según dicha trilogía el carisma está subsumido dentro del narcisismo. Sobre esta base, Maccoby abre la puerta al liderazgo positivo a partir de la distinción entre los narcisistas “productivos” y los “improductivos”, y señala que estos, en su relación con los demás:

- No tienen buena escucha.

- No son empáticos.
- Necesitan confirmación y adulación.
- No toleran el disenso. Pretenden “yes-men”.
- Prefieren controlar a los demás que controlarse ellos.
- Suelen ser agresivos para lograr sus objetivos.
- Quieren ser admirados más que amados.

En mi opinión, el narcisista productivo según Maccoby se asemeja al carismático no narcisista (o al menos no demasiado narcisista) según Hogan.

En cuanto a la humildad, Hogan destaca las siguientes virtudes de los líderes humildes:

- Apuntan al desempeño del equipo.
- Canalizan su ambición en favor de la organización.
- Fomentan el aprendizaje y el desarrollo de los demás.
- Promueven una cultura de apertura, confianza y reconocimiento.

Los líderes humildes tienen comportamientos típicos:

- Asumen responsabilidad por sus limitaciones, errores y fracasos.
- Reconocen los aportes y logros de otros.
- Prestan atención al *feedback*.
- Aprenden de los demás.
- No se sienten con derecho adquirido a posiciones de liderazgo.

Jim Collins, en su libro *Empresas que sobresalen* (Norma, 2002), vuelca los resultados de un trabajo de investigación, liderado por él, acerca de compañías que dieron el salto a grandes resultados y los sostuvieron

por lo menos durante 15 años, en comparación con otras compañías que no dieron el salto. La pregunta disparadora fue: *¿qué distinguía unas de las otras?* Uno de los factores decisivos que surgieron del trabajo de investigación fue el estilo de liderazgo. En este orden, la conducción de las compañías sobresalientes puso de relieve cierto liderazgo que Collins denominó de nivel 5, que es el máximo en una escala. Los atributos fundamentales del nivel 5, y diferenciales de los otros cuatro niveles, son *humildad personal y voluntad profesional*.

El capítulo 2 del libro citado se indica que los líderes del nivel 5:

- Están fuertemente orientados a resultados. Son ambiciosos, pero integran su ambición con los intereses de la organización a la cual pertenecen.
- Son modestos. Atribuyen sus éxitos en gran parte a la buena suerte. Reconocen sus errores, así como también los éxitos de los demás.
- Se rodean de gente capaz, incluyendo los miembros del consejo directivo. Saben escoger a sus sucesores.

V. Estrategias orientadas al desarrollo personal e interpersonal

Maccoby observa cierta tendencia en las organizaciones:

- Necesidad de líderes visionarios y carismáticos.
- Sobrevaloración del líder carismático / narcisista.
- Subvaloración de la humildad.

Para desarrollar la humildad, Hogan propone:

- Trabajar activamente en el análisis de sus limitaciones.
- Practicar el reconocimiento de los errores propios.

- Reconocer sistemáticamente los aportes y logros de otros.

- Pedir y escuchar *feedback*.

- Trabajar en ganarse el respeto de los colegas.

- Evitar los comportamientos de autopromoción.

Por su parte, Maccoby recomienda lo siguiente con el propósito de mitigar el narcisismo:

- Pedir *feedback* y escuchar a un amigo íntimo.

- Generar sinergia con personas que tengan un estilo distinto del propio.

- Recurrir a la ayuda de un psicólogo o *coach*.

- Concentrarse en las fortalezas. Evitar los extremos de las debilidades.

Por último, a quien trabaja con un narcisista Maccoby le pide cierto espíritu de sacrificio:

- Empatizar con él, pero no esperar reciprocidad.

- Aportarle ideas, pero dejar que él se quede con el crédito.

VI. Resumen

Existe una correlación significativa entre carisma y narcisismo. Pero puede ser que un líder carismático sea humilde. Aún más, una persona humilde puede ser un gran líder. Según Collins, la humildad es condición del liderazgo de mayor nivel.

El pensamiento crítico

Santiago Lazzati

El concepto de pensamiento crítico se refiere básicamente a la primera acepción de la palabra, que es "criticar". Entraña el ejercicio del rigor en todos los aspectos del input, del output y del proceso de pensamiento.

I. Introducción

En el mundo actual, en donde predomina lo volátil, incierto, complejo y ambiguo (caracterizado por la sigla "VICA", en inglés "VUCA"), la toma de decisiones se torna más y más problemática. Dado este contexto, en la administración de las organizaciones se está haciendo hincapié en la aplicación del "pensamiento crítico" (*critical thinking*), tanto en el ámbito académico como en la práctica de ciertas empresas. El pensamiento crítico consiste en enriquecer su *input* (información e ideas) y perfeccionar su proceso, como una base para maximizar la eficacia y la eficiencia de las decisiones consecuentes. Su objetivo es contribuir significativamente a mejorar el desempeño, desarrollar la innovación, lograr el crecimiento y promover el aprendizaje y el compromiso de la gente.

Para vislumbrar el alcance del concepto de pensamiento crítico, es oportuno enfocar al pensamiento como a un sistema que comprende:

- El *input*, que a su vez incluye la percepción sensorial, la intuición y los recuerdos. La percepción sensorial obtiene información por medio de cualquiera de los cinco sentidos o de las sensaciones corporales. La intuición, constituye un acto de imaginación que incorpora al pensamiento información que no surge de un proceso consciente previo. Los recuerdos provienen del archivo que es la memoria.

- El procesamiento de la información proveniente del *input*, que a su vez incluye:

- Actividades mentales como abstraer, analizar, calcular, conceptualizar, cotejar, controlar, indagar, juzgar, planificar, razonar, reflexionar, sintetizar, etc.

- La generación de sentimientos y emociones, y sus efectos.

- El desarrollo de valores y creencias, y su influencia ulterior en el proceso.

- El *output* correspondiente a la decisión que dispara la acción.

La calificación de crítico nos lleva a incursionar en el *Diccionario de la lengua* de la Real Academia Española. Este establece que la palabra "crítica" o "crítico" significa *actividad de hacer críticas* (acepción 11) y define que tal actividad, o sea "criticar", significa:

1. *Analizar pormenorizadamente algo y valorarlo según los criterios propios de la materia de que se trate.*

2. *Hablar mal de alguien o algo, o señalar un defecto o una tacha suyos.*

El concepto de pensamiento crítico se refiere básicamente a la primera acepción de la palabra criticar. Entraña el ejercicio del rigor en todos los aspectos del *input*, del *output* y del proceso de pensamiento indicados precedentemente.

II. Metodologías

Si bien el pensamiento crítico se plantea actualmente con un viso de novedad, él reconoce antecedentes de larga data. Uno

muy importante es la metodología de resolución de problemas y toma de decisiones. En este tema cabe destacar el gran aporte de dos pioneros: Charles H. Kepner y Benjamín B. Tregoe. Ellos publicaron su obra maestra: primero *El directivo racional* (en 1965) y posteriormente la versión revisada *El nuevo directivo racional* (dispongo de la edición en español de McGraw-Hill de 1983) Además, dichos autores constituyeron la organización Kepner-Tregoe, Inc., que brindó capacitación excelente sobre la materia durante largos años. En mi libro *La toma de decisiones. Principios, procesos y aplicaciones*, de la colección *Módulos de Management* (Ediciones Granica, 2013), desarrollo dicha metodología general, y también analizo metodologías específicas como la de planeamiento estratégico.

El pensamiento crítico incluye la metodología de “pensamiento para el diseño” (*design thinking*), orientada principalmente a la innovación en materia de servicios, productos, procesos y demás elementos de la organización. Esta metodología se comenzó a utilizar en el diseño de sistemas de información, pero luego se expandió a muchos campos del diseño. A su vez, ella tiene conexiones con las metodologías denominadas “ágiles”, que forman parte de los elementos necesarios para configurar una “organización ágil”. Un concepto fundamental de las metodologías ágiles es el denominado “punto mínimo viable” que estriba, en lo siguiente: dado un proyecto que en total tiene un alcance determinado, que puede ser bastante grande y requerir mucho tiempo, se selecciona una parte de él y se avanza en su diagnóstico, diseño e implementación. De esta manera se logran resultados rápidos y se adquiere experiencia útil para el resto del proyecto.

III. Conceptos fundamentales

El pensamiento crítico incluye el pensamiento sistémico, que consiste en enfocar no solo a los elementos que parecen afectados por la problemática, sino también al sistema que los compone y al macrosistema respectivo. Al respecto una obra me-

dular ha sido *La quinta disciplina* de Peter Senge (Ediciones Granica, 1992).

El pensamiento crítico también incluye el enfoque situacional. La idea central es que la estrategia adecuada depende de los factores que juegan en la situación. Hace ya varias décadas se instaló fuertemente el concepto de liderazgo situacional, pero el enfoque situacional tiene muchas más aplicaciones.

Un tercer concepto importante es el de integrar la teoría con la práctica. Por un lado, cuando se enuncia una tarea, corresponde someter su validez a la prueba de su aplicación efectiva. Por otro lado, corresponde reflexionar acerca de la experiencia práctica a fin de confirmar, modificar o crear teoría. No hay cosa más práctica que una buena teoría; y no hay teoría más poderosa que la originada en la reflexión acerca de la experiencia personal.

IV. Modelos y herramientas

Además de utilizar la metodología correspondiente, es útil emplear modelos y herramientas que facilitan el pensamiento crítico. Los modelos no son la realidad (“el mapa no es el territorio”), pero un buen modelo ayuda a percibir y comprender la realidad, y la aplicación de su terminología facilita la comunicación. A simple título de ejemplo, cito los siguientes modelos o herramientas: la escalera de inferencias, el análisis de riesgos (identificación, evaluación, cobertura, etc.), el aprendizaje simple y doble, la teoría expuesta y la teoría en uso, etc. En *Competencias, cambio y coaching* (coautores Mercedes Castronovo y Matías Tailhade), de la colección *Módulos de Management* (Ediciones Granica, 2015) describimos sintéticamente diversos modelos y herramientas aplicables al pensamiento crítico.

También el análisis de los actos del habla puede facilitar el pensamiento crítico. Él distingue los actos informativos (diferenciando las afirmaciones de las opiniones), los proactivos (la promesa, la oferta, el pedido y la reacción frente a la oferta o el pe-

dido) y los normativos (proponen o definen marcos para la acción). Cada uno de estos actos tiene sus propias reglas de juego; por ejemplo, la calificación de verdadero o falso es aplicable a una afirmación fáctica, pero no lo es respecto de una opinión que representa un juicio de valor. El respeto de tales reglas de juego coadyuva al rigor que requiere el pensamiento crítico. Un libro valioso que analiza los actos del habla es *Ontología del lenguaje*, de Rafael Echeverría (Ediciones Granica, 1997).

V. Preguntas inteligentes

La formulación de preguntas inteligentes provoca el pensamiento crítico. En este sentido son aplicables la mayéutica socrática y la consultoría de procesos. El libro *El camino de los sabios*, de Walter Riso (Emecé, 2009), en su capítulo “Sócrates y el despertar de la conciencia” describe la mayéutica socrática de una manera clara y entretenida. La consultoría de procesos ha sido muy bien tratada en la obra de Edgar Schein titulada *Consultoría de procesos*, volúmenes I y II. (Addison-Wesley, 1990 y 1998). Ella consiste principalmente en guiar el proceso y hacer preguntas, promoviendo que el o los interlocutores sean quienes hacen el principal aporte al contenido. Este rol puede ser ejercido por un consultor asignado a tal efecto, pero también puede ser adoptado en un momento dado por cualquier persona que participa en un intercambio de información y de opiniones.

Sin embargo, la pregunta incisiva, aunque sea válida a los fines del pensamiento crítico, puede ser interpretada por el interlocutor como algo indebido o agresivo, generando comportamientos defensivos u otras reacciones que atentan contra el desarrollo del pensamiento crítico. En este orden, es recomendable tener en cuenta lo que nos aconseja Edgar Schein en su libro *Preguntar con humildad* (Empresa Activa, 2015).

VI. Sesgos del pensamiento

El pensamiento crítico pretende evitar los sesgos del pensamiento. Existen múltiples

textos que los analizan, incluyendo libros de lógica. Entre ellos destaco la obra de Daniel Kahneman *Pensar rápido, pensar despacio* (Debate, 2012).

VII. Aportes de la psicología

La psicología ha hecho aportes importantes que ayudan al pensamiento crítico:

- La psicología cognitiva. Aquí cabe resaltar las “distorsiones cognitivas” según Aaron Beck y las “creencias irracionales” según Albert Ellis, así como también el concepto de “disonancia cognitiva”.

- La psicología sistémica. Por ejemplo, los conceptos de “más de lo mismo” y la distinción entre “cambio 1 y cambio 2”.

- La inteligencia emocional, que examina la relación entre las emociones y el pensamiento. Por un lado, señala las distorsiones del pensamiento causadas por el descontrol de las emociones propias y, por otro lado, propone la percepción y el manejo inteligente de las emociones propias y ajenas.

- Los rasgos de personalidad y su influencia sobre los estilos del pensamiento. Entre los muchos modelos existentes al respecto, tengo preferencia por el de los cinco grandes factores, el de Robert Hogan y el de Myers-Briggs (basado en el de Carl Jung).

Además, la psicología positiva ha examinado las causas y consecuencias del optimismo y del pesimismo, la cual puede servir de guía para evaluar las opiniones que surgen del pensamiento. En particular, ha analizado los efectos de las interacciones positivas y negativas. Se entiende por interacción positiva a la expresión de aspectos favorables (qué lindo, qué bueno, va a salir bien, etc.) y por interacción negativa a la expresión de aspectos desfavorables (qué feo, qué malo, no va a andar, etc.), con independencia de la veracidad o validez del aserto. La investigación indica que en las relaciones interpersonales dichas interacciones son contagiosas, y que el éxito de un grupo depende de que las interacciones positivas superen claramente a las

negativas. Pero no demasiado, porque entonces media un problema de falta de autocritica. Esto es muy relevante respecto del pensamiento crítico: en la medida que implique interacciones negativas, es preferible que vaya acompañado de interacciones positivas; lo más posible, dentro de lo correcto. Aquí tiene lugar la denominada “indagación apreciativa”, proceso en el cual un grupo invierte tiempo en identificar sinceramente las cosas buenas que ha hecho o que posee, sus recuerdos agradables, sus historias de éxito, etc.

Un factor muy importante es la seguridad psicológica como condición favorable para el pensamiento crítico. Si una persona no se siente libre o cómoda para expresar lo que piensa, ello atenta con el pensamiento crítico. La seguridad psicológica depende en gran medida de la actitud de las personas que detentan el poder. Requiere que ellas ejerzan un estilo verdaderamente participativo, que incluya la tolerancia al error y el respeto de las opiniones adversas.

VIII. El sistema social

Puede suponerse que el pensamiento crítico se concentra en el contenido del pensamiento y de su comunicación, en donde el rigor y la franqueza son claves. Sin embargo, para que estos atributos se desarrollen en forma positiva, en lugar de generar conflictos o frustraciones personales, es necesario que exista un sistema social que los favorezca. Me refiero a una comunicación abierta, a la vigencia de un liderazgo participativo, a la aplicación, de ciertas reglas en el planeamiento y la ejecución de las reuniones, y en el predominio de un fuerte trabajo en equipo. Usando una terminología que no me gusta, pero que suele ser ilustrativa, diré que la parte “dura” del pensamiento crítico requiere una parte “blanda” que lo permita.

La cantidad y calidad del pensamiento potencia a comunicación y la apertura de esta, a su vez, enriquece el pensamiento. En esta relación cabe destacar los factores siguientes:

- La reducción de las llamadas “barreras defensivas” que consisten en una brecha entre lo que se dice o no se dice en la circunstancia oportuna y lo que se piensa o se siente, se hace o se dice fuera del lugar o momento correspondiente. Las barreras defensivas no se pueden eliminar del todo y son convenientes hasta cierto punto, pero el problema es su exceso o abuso.

- El predominio de comportamientos asertivos pero no agresivos y de comportamientos receptivos pero no pasivos.

- La práctica de la escucha activa y empática.

- Cuando hay diferencias de opinión, corresponde el uso adecuado del diálogo o de la discusión. El propósito del diálogo es conocer y comprender la opinión del otro; su camino se inicia con la pregunta y la indagación. El propósito de la discusión es persuadir al otro a que acepte o adopte la opinión propia; su camino es la confrontación y la argumentación. No se trata de que el diálogo sea positivo y la discusión no, ni tampoco lo opuesto. Hay instancias en las que el diálogo es más productivo e instancias en las que la discusión es más productiva.

- El suministro de abundante *feedback*, tanto el dirigido a reforzar lo positivo como la crítica constructiva acerca de lo mejorable.

IX. El pensador crítico

El pensamiento crítico requiere de ciertas actitudes personales: búsqueda de la verdad, confianza en la razón, curiosidad, escepticismo razonable, humildad, integridad, mente abierta y perseverancia. Las principales habilidades cognitivas del pensador crítico radican en la percepción sensorial, la creatividad, el análisis y la síntesis, el razonamiento lógico, la capacidad crítica, la priorización y la toma de decisiones orientada a la acción. La psicología nos enseña que es muy difícil, sino imposible, que una misma persona sea muy buena en todas estas habilidades. De ella se infiere la

enorme importancia del trabajo en equipo, que permite aprovechar las habilidades diferenciales de los miembros del grupo en beneficio de todos.

Si se contempla la relación entre jefes y sus colaboradores dentro de la organización, es interesante agregar algunos conceptos relacionados con el pensamiento crítico. Respecto de los jefes es vital el liderazgo participativo que comenté más arriba. En cuanto a los colaboradores, vale la pena traer a colación el modelo matricial de Robert Kelley, que presenta en su libro *Líderes y seguidores* (McGraw-Hill, 1993).

El modelo comprende dos ejes: el modo de pensar (que distingue el independiente y crítico del dependiente y no crítico) y el compromiso unido a la participación (que diferencia el activo del pasivo). Esto da lugar a cuatro estilos del colaborador: el “ejemplar” (alto en ambos ejes), el “conformista” (activo pero dependiente y no crítico), el “alienado” (independiente y crítico pero pasivo) y el “pasivo” (bajo en los dos ejes). A esto se agrega un quinto estilo: el “pragmático”, que es una mezcla de los otros cuatro. Evidentemente, el ejemplar es el más adecuado para el pensamiento crítico.

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Mapeo de los actores de la cadena porcina

Marianela de Batista - María Carina Mancini -
Mariela Mercedes Letieri Farias - Regina Durán

El trabajo analiza la cadena de la carne porcina, identificando los actores relevantes del campo organizacional y el grado de concentración en los eslabones primario e industria, que refleja el poder económico de los pequeños y medianos productores.

I. Introducción

Se aborda la problemática de la cadena de carne porcina metodológicamente con el objeto de individualizar los actores que integran el campo organizacional se recurrió a diversas fuentes secundarias. El relevamiento comprendió el período 2017-2019 sobre publicaciones relativas a la ganadería porcina. Para la determinación de existencia de concentración económica, se estimaron índices para los dos primeros eslabones de la cadena (primario y procesamiento) a partir de fuentes primarias, para el período 2017-2019. El estudio pone de manifiesto la complejidad del campo organizacional, ante la diversidad de actores involucrados. El rol relevante de la provincia de Santa Fe en cada una de las actividades económicas de la cadena y la evolución favorable de la actividad en la economía nacional.

La actividad porcina forma parte de las producciones agropecuarias de la Argentina. A pesar de ser la carne de mayor consumo a nivel mundial, tal situación no se corresponde con la realidad de nuestro país. Donde si bien en los últimos años, se han producido incrementos en el consumo por habitante, aun se siguen consumiendo cantidades relativamente bajas. En general como consecuencia de la alta disponibilidad de carne bovina y el desconocimien-

to de las ventajas sobre la salud generados por el consumo de carne porcina. La mayor proporción de la producción tiene como principal destino la producción de fiambres y chacinados.

El negocio porcino ha evidenciado cambios significativos desde los años 90 a la actualidad. Durante la convertibilidad la actividad sufrió una fuerte crisis producto de la competencia entre la producción nacional y las importaciones, principalmente provenientes de Brasil, que generó la salida de un número considerable de productores de la actividad. Relegándose la actividad por un lado a pequeñas producciones, principalmente con el objetivo del autoconsumo y con poca tecnología, y por otro a la consolidación de grandes firmas integradas, con mayor nivel tecnológico.

Con los años ha aumentado el desarrollo del sector, el cual tendió a integrarse verticalmente, con el objetivo de ganar eficiencia y competitividad. En los últimos años el incremento de la producción y los esfuerzos de promoción de la carne fresca porcina, han colaborado con un mayor consumo. Asimismo, es interesante señalar que nuestro país cuenta con numerosas ventajas para llevar este tipo de producción como

es la disponibilidad de maíz y soja (elementos constitutivos de la base de alimentación de los animales, principal costo de producción), el clima favorable y la falta de amenazas sanitarias. Además, de ser una actividad de ciclo corto de producción y con flexibilidad de localización, que pueden darles un uso más rentable a los granos.

Desde el campo de la administración la realidad de la actividad porcina puede abordarse desde diferentes teorías. Tradicionalmente, el funcionamiento de las empresas dentro de una variedad de estructuras de mercado se ha analizado bajo la Teoría de la Organización Industrial, cuyo principal referente es el economista Bain (1963). Uno de sus aportes importantes lo constituye el análisis del poder de mercado, es decir, la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. Su aplicación en la cadena porcina permite cuantificar el grado de concentración existente en diferentes eslabones. Y, por ende, evaluar la eficiencia económica del proceso comercial y la situación competitiva de las pequeñas y medianas empresas participantes, en particular de los productores primarios. Por otro lado, la Teoría Organizacional entiende que la supervivencia y el éxito de las organizaciones requiere considerar la influencia institucional de sus entornos (Meyer y Rowan, 1977). Por lo tanto, enfatiza la relación de las organizaciones con su ambiente y considera, en sus recientes avances, que la cultura y lo cognitivo cumplen un papel importante a la hora de formar la realidad de las organizaciones, las cuales conforman una unidad intermedia a los niveles micro y macro de la sociedad, denominada campo organizacional (Di Maggio y Powell, 1983; Thornton y Ocasio, 2008). Sobre la base de las teorías citadas, el objetivo de este trabajo persigue en primer lugar identificar los actores relevantes del campo organizacional, el grado de concentración en los eslabones primario e industria que refleje el poder económico de los pequeños y medianos productores, para luego en un próximo avance de la investigación

sea posible complementar el estudio del vínculo entre ellos.

Según Machado da Silva, Guarido Filho y Rossoni (2010), la definición de un campo organizacional parte del mapeo empírico de determinadas condiciones estructurales a partir de las cuales argumentos institucionales pueden ser utilizados para complementar su identificación. Para su elaboración, se ha seleccionado inicialmente la situación nacional de la actividad porcina y en segundo lugar la realidad de la provincia de Santa Fe, la cual se presenta como la tercera provincia a nivel nacional más relevante para el desarrollo del agronegocio y como ámbito de investigación de la Universidad Nacional de Rosario.

II. Revisión de la literatura

II.1. Concepto de campo organizacional

La teoría institucional ha efectuado notables contribuciones a los estudios organizacionales a los fines de explicar los conceptos de institucionalización, normas, mitos y legitimidad para garantizar la supervivencia organizacional. Tanto el viejo como el nuevo institucionalismo han reaccionado contra modelos de organización basados en concepciones racionalistas. Destacan la relación de las organizaciones con su ambiente y valorizan el papel de la cultura en la formación de la realidad de las organizaciones (Carvalho y Vieira, 2003). El neoinstitucionalismo resalta la importancia del campo organizativo (conjunto de organizaciones) (Llamas Sánchez, 2005).

La noción de campo organizacional es la unidad de análisis que adopta el neoinstitucionalismo y pone atención en considerar que la mayoría del comportamiento organizacional en las sociedades modernas tiene lugar en un ambiente circunscripto, dominado por un conjunto de organizaciones relativamente especializadas, independientes, pero a su vez, interdependientes (Scott, 2012). Es un nivel intermedio entre agentes y sociedad, donde se hacen presentes las dimensiones de

interacción social: poder, sanciones y formas de comunicación (Machado da Silva *et al.*, 2010).

Un campo organizacional comprende organizaciones que han compuesto un área reconocida de vida institucional. Puede incluir entes que producen bienes o servicios similares, proveedores, compradores, consumidores, agencias de regulación, entre otras (Di Maggio y Powell, 1983). A su vez, involucra organizaciones que no necesariamente están ligadas por geografía u objetivos; no obstante, tienen en común que integran una comunidad de organizaciones, participan de un mismo sistema de significados e interactúan más frecuentemente entre sí que con otras (Scott, 2001). En este sentido, debe resaltarse la importancia de la conectividad y la equivalencia estructural, ya que una vez, que las organizaciones del mismo campo se conectan unas con otras, estas se influyen entre sí y se tornan semejantes. Los campos organizacionales se estructuran de manera histórica a través de procesos de isomorfismo institucional y elementos analíticos de institucionalización (Scott, 2001; Carvalho y Vieira, 2003; Di Maggio y Powell, 2005). Es decir, la cadena de la carne puede analizarse bajo este concepto, dado que compone una red de relaciones interorganizacionales, que se inicia con la provisión de insumos hasta el consumidor, involucrando otros actores públicos y privados, que colaboran con los flujos comerciales y de información (González - Campo, 2009).

En consecuencia, las organizaciones integran entornos sociales que influyen en sus comportamientos. El neoinstitucionalismo, en particular, ofrece una explicación coherente y rica acerca de la forma en la que las organizaciones de un campo organizacional buscan conformidad respecto de una serie de presiones del ambiente en un intento de asegurar la legitimidad y el apoyo de los grupos de interés (Di Maggio y Powell, 1983). Además, de los principios institucionales, provenientes de la lógica institucional, la gobernanza es otro

elemento a ser considerado al momento de estudiar la estructuración de un campo organizacional. Esta puede ser definida como los medios por los cuales el poder y la autoridad son practicados, conteniendo factores como sistemas formales e informales, mecanismos normativos y regulativos. Ser parte del campo organizacional es participar de una gran red dinámica perteneciente a un ambiente, el cual provee de identidad a las organizaciones (Dos Santos, 2009).

II.2. Índices de concentración

Se entiende que la teoría institucional puede complementarse con las ideas de Bain (1963) y sus seguidores, quienes postulan la teoría de la organización industrial. Estos autores estudian la estructura y el funcionamiento de los mercados, en especial a los actores que actúan en ellos. La idea central de la teoría se asocia al concepto de “poder de mercado”, es decir, a la capacidad de ciertas unidades económicas de influir sobre los precios. Coloma (2002) al respecto señala que:

“La organización industrial dedica buena parte de su contenido a explicar cómo las distintas estructuras de mercado permiten un mayor o menor ejercicio del poder de mercado por parte de las empresas que actúan en ellos, y cómo esto se relaciona con la existencia de un mayor o menor nivel de competencia”.

En este sentido el autor continúa refiriéndose:

“Los proponentes de la llamada 'doctrina de la concentración del mercado' (originada en la visión de Bain y de sus seguidores de la escuela de Harvard) sostenían la existencia de una relación positiva entre beneficios y concentración, y la atribuían al mayor ejercicio de poder de mercado que prevalecía en los mercados concentrados (sea porque en ellos la competencia tendía a plantearse a través de variables distintas del precio o porque una mayor concentración facilitaba la aparición de conductas colusivas)”.

Teniendo en cuenta el número de empresas y la proporción sobre el total de operaciones controlada por cada una de ellas, A. Pascuale y A. Quagliani (2005) afirman:

“Que cuanto mayor es el grado de concentración de las firmas, mayor será la tendencia hacia el comportamiento colusivo y menor el estímulo a la actuación independiente. El origen de esta afirmación es que a medida que disminuye el número de operadores se facilita la realización de acuerdos, expresos o tácitos, de maximización conjunta de beneficios y disminuye la probabilidad de violación de los mismos. Cuando las empresas son pocas y se distribuyen partes importantes de las operaciones del mercado, la acción independiente de cualquiera de ellas afecta a las demás, las que reaccionarán en consecuencia, anulando así el objetivo buscado de mejorar su posición relativa. De manera que el incentivo para actuar en forma independiente es mínimo. Entonces, una alta concentración de empresas favorece la actuación conjunta porque es más fácil llegar a un acuerdo y porque resulta más difícil obtener ventajas de una acción independiente”.

Para medir el grado de concentración, se pueden utilizar distintos índices. Uno de ellos, llamado Índice Estándar (IE), considera la sumatoria de las participaciones de mercado de las empresas con mayor tamaño en el mercado y el restante denominado Índice de Herfindahl y Hirschman (IHH), el cual toma en cuenta la sumatoria de los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las firmas que componen la industria. Pereyra y Triunfo (1999) indican que, si el IE supera el 60% del total de las operaciones del mercado, se entiende que el conjunto de empresas se encuentra “altamente concentrado” y, en el caso del IHH, si presenta un valor inferior a 1000, el mercado está “atomizado”, entre 1000 y 1800, está “moderadamente concentrado”, y si es superior a 1800, está “muy concentrado”.

La Ecuación 1 presenta analíticamente el Índice Estándar. Donde S_i es la cuota del mercado de la empresa i , según un orden de

clasificación y K es el número de empresas consideradas (Herrera y Ortega, 2003).

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i \quad \text{Ecuación 1}$$

Mientras que la Ecuación 2 expone el Índice de Herfindahl y Hirschman. Donde S_i es la cuota del mercado de la empresa i , según un orden de clasificación y n es el número de empresas que conforman el mercado (Pereyra y Triunfo, 1999).

$$IHH = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad \text{Ecuación 2}$$

III. Material y métodos

Con el objeto de individualizar los actores que integran el campo organizacional y sus vínculos se recurrió a diversas fuentes secundarias, aplicando la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). El relevamiento comprendió el período 2017-2019 y se realizó sobre publicaciones relativas a la ganadería porcina, que incluyen artículos informes del IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna), informes de Ministerios, Secretarías, Direcciones de Gobierno. Para cada fuente consultada se establecieron las siguientes categorías de variables, considerando los diversos canales de presiones coercitivas, normativas y cognitivas: participantes directos en las transacciones de compra venta en la cadena; participantes en la comercialización prestando servicios de apoyo o realizando actividades de control; otros entes que pudiesen identificarse como *stakeholders* porque: dictan normas o regulaciones; desarrollan y/o difunden innovaciones a partir de actividades de investigación y desarrollo (I+D); generan información estadística; representan a los trabajadores del sector (sindicatos); representan en carácter de entidades intermedias a los participantes de la cadena directos o indirectos (p. ej., asociaciones de productores, cámaras, etc.) o realizan otras actividades asociadas a la cadena. Para la determinación de existencia de concentración económica, se estimaron los índices de concentración para los dos primeros eslabones de la cadena (primario y procesamiento). En el caso del primero se consideró la estratificación

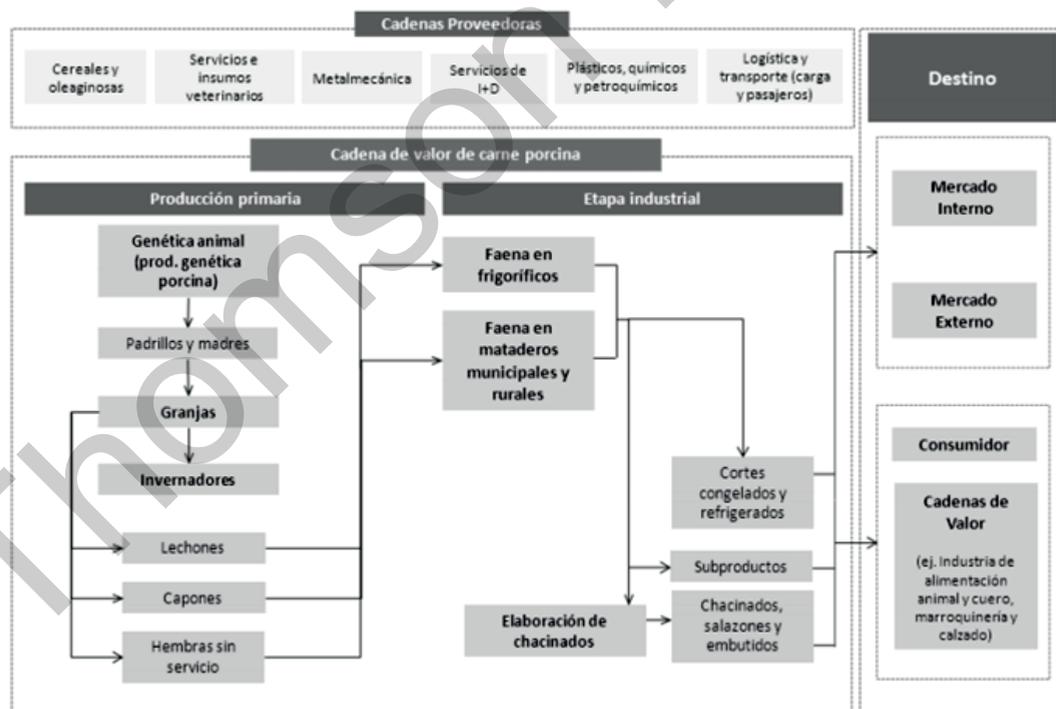
que realiza anualmente SeNASA de los establecimientos con ganado porcino teniendo en cuenta la cantidad de cabezas que estos mantienen. Mientras que en el caso del eslabón responsable de la industrialización se calculó el Índice Estándar por disponer de información únicamente sobre el volumen operado (cabezas faenadas por año) de los cuatro establecimientos más relevantes de la provincia de Santa Fe.

IV. Resultados y discusión

IV.1. Mapeo de los actores del campo organizacional de la cadena de la carne porcina

En la Figura 1 se presentan un conjunto de organizaciones que conforman el campo organizacional de la cadena de carne porcina, su localización y la función que desempeñan. Dentro del campo es posible agrupar a los actores en principales y secundarios. Los primeros son los responsables de llevar adelante las acciones de agregado de valor sobre el producto y se vinculan por medio de transacciones comerciales que se encadenan para que los productos finales lleguen a los consumidores finales. Los actores secundarios son aquellos que, si bien se asocian al agronegocio, llevan adelante acciones mediatas o de apoyo, como es el caso de otras cadenas productivas. Dentro de este último grupo podrían agregarse actores responsables de llevar adelante acciones vinculadas a extensión, transferencia e investigación, prestación de servicios, estadísticas, representación y control.

Figura 1. Esquema de la composición de la cadena de la carne porcina nacional.



Fuente: Subsecretaría de planificación económica. Dirección Nacional de Planificación Regional.

IV.1.a. Actores principales

El primer eslabón que conforma la cadena porcina son los proveedores de insumos, responsables de abastecer al eslabón primario, entre los que pueden identificarse los establecimientos responsables de producir genética, empresas oferentes de insumos sanitarios necesarios para mantener la sanidad de los rodeos (veterinarias), organizaciones dedicadas a la nutrición animal las cuales ofrecen recursos que permiten satisfacer los requerimientos nutricionales de los rodeos (alimento balanceado, forrajes, pre mezclas, entre otros); y proveedores de biotecnología, responsables del desarrollo de proyectos de I+D.

El sector primario se inicia con la cría, actividad pecuaria en la cual un productor, a partir de un plantel reproductor de machos y hembras, mantiene el objetivo de generar lechones desde su nacimiento hasta el destete. Luego se inicia la etapa de engorde donde como consecuencia del peso de terminación deseado y la edad del animal, se pueden obtener como resultado final un *porker* o un capón; en el primer caso nos referimos a un animal de menor edad y peso de terminación que el primero. Tanto la etapa de cría y engorde pueden combinarse dentro de un mismo establecimiento a los que se los denomina de ciclo completo, el cual desarrolla el proceso productivo desde el nacimiento del lechón hasta su salida con destino la faena.

Sobre los sistemas productivos correspondientes al eslabón primario, es interesante señalar que existen tres tipos de modalidades productivas considerando el grado de intensificación. En un extremo se encuentran los sistemas extensivos “a campo”, en los cuales se observan bajas inversiones por animal y por hectárea, en general la producción suele ser estacional considerando la oferta de la pastura y mantienen un manejo sanitario acotado. Básicamente el sistema consiste en producir grupos de cerdos en corrales con pasturas, bebederos y refugios. Por lo que se requieren grandes extensiones de campo. En el otro extremo se encuentran los sistemas intensivos don-

de la inversión por cabeza es alta, pero se observan condiciones de máxima productividad, producto de la nutrición balanceada y la correcta sanidad. Existe una alta inversión de capital, con menor mano de obra, pero más calificada. Este sistema básicamente procede al confinamiento de los animales durante toda su vida, no teniendo acceso a pasturas. En un punto intermedio están los sistemas mixtos, en los cuales se observan ciertas acciones de confinamiento en algunas etapas, en general las pariciones suelen ser confinadas y la lactancia continua a campo, requiere cierto grado de inversión, hay programas básicos de sanidad y mínimos registros. Este tipo de producción requiere una cierta inversión de capital y un regular empleo de mano de obra.

El eslabón de la industria es el responsable de transformar la carne en un producto final. Es posible identificar dos subactividades que en muchos casos se llevan adelante en plantas contiguas, por un lado, la faena de cerdos y la producción de carne fresca refrigerada o congelada, denominada primera industrialización. Por otro lado, la transformación de la carne fresca en chacinados, conservas y salazones, denominada de segunda industrialización (Ministro de Hacienda y Finanzas Públicas, 2016). Asimismo, se obtienen subproductos (harina, grasa y aceite de cerdo), despojos (hígado, entre otros) y tripas. La primera transformación de la carne se realiza en general en frigoríficos, mataderos municipales y mataderos rurales. Mientras que la segunda transformación se realiza en establecimientos chacinadores. Los frigoríficos son los encargados de la faena y/o desposte de los animales. De la carne porcina que permanece en el mercado interno, alrededor del 10% se consume como cortes frescos y congelados, el resto es materia prima para la industria de segunda transformación. Existen frigoríficos habilitados por SeNASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) para el tránsito federal y la exportación (tipo A), además, de los ya mencionados de jurisdicción municipal y rural, cuyos productos pueden comercializarse únicamente dentro de sus respectivas jurisdicciones (Ministro de Hacienda y

Finanzas Públicas, 2016; Iglesias y Ghezan, 2013).

En cuanto a la comercialización, en general los cortes frescos y congelados se comercializan a través de carnicerías y grandes supermercados. Mientras que, la industria chacinera comercializa mayoritariamente a través de distribuidores y en menor medida, la distribución es realizada por la misma fábrica. Se destacan los comercios minoristas y mayoristas con relación a las grandes cadenas de supermercados. Asimismo, existen comercios de productos delicatessen, que son el principal canal de venta de pequeñas firmas chacineras de elaboración artesanal.

IV.2. Caracterización de la cadena porcina

IV.2.a. Eslabón primario e industrial

Según el Ministerio de Agroindustria de la Nación Argentina, Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, Subsecretaría de Ganadería, en 2017, en Santa Fe la cantidad de unidades productivas (UP) ascendía a 931, considerando la totalidad de unidades a nivel nacional representa el 18%. Según el Ministerio de Agroindustria Nacional el concepto de unidad productiva se utiliza para identificar a cada uno de los titulares (persona física o jurídica) que poseen ganado dentro de un mismo establecimiento agropecuario. La cantidad de unidades productivas con ganado porcino no es necesariamente igual a la cantidad de productores, ya que un mismo productor puede ser titular de varias unidades productivas. Existiendo a nivel nacional 5178 UP, Santa Fe se ubica en el tercer lugar luego de Buenos Ai-

res y Córdoba. En 2018 las UP disminuyeron a un total de 4963, contando Santa Fe con 863 UP, luego de Buenos Aires y Córdoba. La provincia de Buenos Aires concentra la mayor cantidad de UP, ascienden a 1452 UP, luego le sigue la provincia de Córdoba con 1451 UP. Entre las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe concentran aproximadamente el 76% de las UP del país.

En lo que respecta al movimiento de hacienda para faena en 2017 la provincia de Santa Fe mantenía el 19% de las existencias sobre el total de cabezas que tenían como destino la faena nacional, la cual ascendía a 6.425.216 cabezas. Se consideran las unidades productivas que realizaron al menos un documento de movimiento a faena (Documento de Tránsito Electrónico - DTE, cerrado o caducado) durante el año 2017. En primer lugar, se encontraba la provincia de Buenos Aires y luego Córdoba. En 2018 el total de cabezas faenadas a nivel nacional fue de 6.786.023, representando un aumento con respecto al 2017 del 5,69%. En Santa Fe se faenaron 1.251.906 cabezas. Si bien se observó un aumento con respecto al año anterior, representa un 18,45% del total nacional, lo que la posiciona luego de Buenos Aires y Córdoba.

Según los datos publicados por la Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario, la región Centro, que comprende las provincias de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe concentraba en 2018 el 91% de la faena nacional. Santa Fe participaba con el 20%, 1.240.707 cabezas sobre un total regional de 6.066.057 de cabezas (Cuadro 1).

Cuadro 1. Nivel de faena medido en número de cabezas para la región centro y la provincia de Santa Fe durante 2018

Meses	Faena en la Región Centro	Faena en Santa Fe
Enero	486.201	104.328
Febrero	437.620	92.368
Marzo	509.002	105.130
Abril	494.753	100.590

Meses	Faena en la Región Centro	Faena en Santa Fe
Mayo	517.576	105.537
Junio	509.680	102.259
Julio	531.478	108.249
Agosto	530.367	109.462
Septiembre	472.193	95.267
Octubre	548.138	111.352
Noviembre	500.028	100.630
Diciembre	529.021	105.535

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. Dirección nacional de Control Comercial Agropecuario. Secretaría de Gobierno de Agroindustria. Informe mensual de carnes. Faena porcinos-enero 2019.

El Ministerio de Agroindustria de la Nación para realizar la caracterización nacional del sector porcino comercial tiene en cuenta las unidades productivas que realizaron al menos un documento de movimiento de faena durante los años que se analizan. Si se analiza la participación por rango de cabezas enviadas a faena en el año 2017 el 73.50% de las UP enviaron a faena menos de 500 cabezas, participando con el 8% de la faena y con el 30% del *stock* de madres. Mientras que el 22% de las UP enviaron a faena entre 500 y 5000 cabezas en el 2017, participando con el 65% de la faena y con el 40% del *stock* de madres a nivel nacional. En 2018 el 71.47% de las Unidades Productivas enviaron a faena menos de 500 cabezas, se observa una disminución del 2.03% con respecto al año anterior. Estas unidades productivas contaron con el 26% del total de madres y el movimiento de animales representó el 6.65% del total general.

Los establecimientos agropecuarios pueden ser estratificados considerando el número de madres en producción, a saber:

- hasta 10 madres;
- entre 11 y 50 madres;
- entre 51 y 100 madres;
- entre 101 y 500 madres;
- más de 500 madres.

Si a partir de los datos de los Cuadros 2 y 3 se calcula el Índice Estándar teniendo en cuenta la cantidad de cabezas que mantienen los tres estratos con mayor número de cabezas (más de 1000 cabezas, entre 501-1000 y 251-500) se observa que durante el año 2017 estos concentraban el 49% del rodeo nacional y representaban el 5% de los establecimientos del país. En 2018 el porcentaje de concentración ascendía al 51%, representando el 5% de los establecimientos del país. Mientras que al estimar el IHH se arriba a un valor de 1715 para 2017 y 1739 para 2018, en ambos casos inferior al parámetro de 1.800 referido por Herfindahl-Hirschman. Si bien de acuerdo con este índice se evidenciaría una concentración moderada de la oferta en materia de existencias, a partir de los resultados obtenidos se infiere que no es posible identificar una empresa o un número reducido de ellas que mantenga una posición dominante sobre las restantes, dado que se observa un número considerable de pequeños agentes. Lo que dificulta el desarrollo de acciones colusivas que indiquen un comportamiento no competitivo. Esta limitación en las interpretaciones del índice IHH ya ha sido hallada en estudios empíricos sobre mercados agropecuarios realizados por Pascuale y Quagliani (2005). Así, el Índice Estándar de Bain estaría reflejando mejor una situación de escasa concentración, considerando los establecimientos individualmente.

Cuadro 2. Participación por rango de cabezas enviadas para faena a nivel nacional (2017)

Rango por stock de madres	Número de UP	%	Stock de madres	%	Movimientos de animales a faena	%
0	299	6	-	-	639.326	10
Hasta 1 a 10	823	16	4.856	1	145.399	2
De 11 a 50	2.406	46	67.266	19	602.118	9
De 51 a 100	878	17	62.764	18	671.251	10
De 101 a 250	319	6	50.246	14	713.206	11
De 251 a 500	145	3	50.273	14	943.530	15
De 500 a 1.000	70	1	48.576	14	988.560	15
Más de 1.000	34	1	74.532	21	1.633.816	25
S/D stock	204	4	-	-	83.212	1
TOTAL	5.178	100	358.513	100	6.420.358	100

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería.

Cuadro 3. Participación por rango de cabezas enviadas para faena a nivel nacional (2018)

Rango por stock de madres	Número de UP	%	Stock de madres	%	Movimientos de animales a faena	%
0	464	9	-	-	849.527	12.5
Hasta 1 a 10	813	16	4.913	1	153.453	2.3
De 11 a 50	2.303	46	63.743	18	586.356	8.7
De 51 a 100	839	17	59.364	16	680.947	10.1
De 101 a 250	298	6	47.841	13	783.775	11.6
De 251 a 500	137	3	48.196	13	913.443	13.5
De 500 a 1.000	63	1	42.795	12	864.963	12.8
Más de 1.000	46	1	94.375	26	1.942.116	28.7
S/D stock			-	-		
TOTAL	4.963		361.227		6.774.580	

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria.

En 2017 en la provincia de Santa Fe el *stock* de madres ascendía a 67.693 representando aproximadamente el 19% del *stock* nacional. Mientras que en 2018 dicho nivel disminuyó a 66.721 animales representando un 18% del total nacional. Santa Fe era la tercera provincia con el mayor *stock* de madres, tanto en 2017 como en 2018, luego de Buenos Aires y Córdoba. Al analizar la distribución del rodeo nacional aproximadamente el 70% de las existencias nacionales se concentran en la región del Centro, puntualmente en las provincias de Buenos Aires (25%), Córdoba (22%), Santa Fe (15%) y Entre Ríos (7%).

Tanto a nivel nacional como a nivel provincial prevalece la pequeña escala entre las unidades productivas. Asimismo, se infiere un importante aumento en el número de productores que a partir de estratos de 100 madres han confinado parte o totalmente sus animales convirtiéndose en empresa tecnificadas de mayor eficiencia productiva. Tam-

bién se ha observado la instalación de empresas altamente tecnificadas y con índices de eficiencia productiva equiparable a los sistemas más eficientes a nivel mundial. Los sistemas de pequeña y mediana escala totalmente a campo o mixto se caracterizan por ser una alternativa de producción adecuada a productores de moderada escala dado que permiten un mejor aprovechamiento de los recursos naturales.

Según el Registro Único de Productores Primarios de Santa Fe (octubre 2018), durante el período de junio 2017 a setiembre 2018, la provincia registra una cantidad de 960 establecimientos porcinos y 865 productores del sector. Si se analiza la distribución de los establecimientos de producción porcina, entre las diferentes jurisdicciones departamentales se observa que el departamento de General López concentra un 22.60%, en segundo lugar, el departamento de Caseros con un 15.52% y en tercer lugar el departamento de Constitución con un 8.75%.

En cuanto a los productores porcinos Gral. López mantiene el 22.66% de los establecimientos productivos, Caseros el 15.38% y Constitución el 8.79%. La localización de la cría de animales encuentra una vinculación directa con la superficie implantada de maíz y la distribución de las plantas elaboradoras de alimento balanceado, principales insumos de la producción primaria. La Secretaría de Agroindustria de la Nación elabora información anual de las existencias por provincia, teniendo en cuenta lo que informa SeNASA en forma anual que surge de las declaraciones realizadas por el productor, a través de actas de vacunación antiaftosa, inscripciones o reinscripciones al RENSPA, movimientos de animales y novedades sanitarias.

En el Cuadro 4 se presenta la composición del rodeo provincial por categorías en términos de número de cabezas totales y en términos porcentuales para el año 2017 y 2018.

Cuadro 4. Composición del rodeo provincial por categorías para el período 2017-2018

Categoría	Número de cabezas 2017	Número de cabezas 2018	Participación por Categoría (%) 2017	Participación por Categoría (%) 2018
Padrillos	11.775	9.654	1,52	1.20
Cerdas	110.690	106.879	14,32	1333
Lechones	236.080	246.545	30,55	30.74
Capones	169.947	185.456	21,99	23.13
Cachorros	210.026	205.000	27,18	25.56
Machos enteros inmunocastrados (MEI)	11.158	20.957	1,44	2.61
Cachorra	23.164	27.463	3,00	3.42
TOTAL	772.840	801.954	100	100

Fuente: elaboración propia con base en datos extraídos de información publicada por Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería y por Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria.

De acuerdo con el Cuadro 4 el total de cabezas en 2017 ascendió a 772.840 y en 2018 a 801.954 cabezas sufriendo en 2018 un aumento del 3,63%. La categoría de mayor incidencia tanto 2017 como 2018 son los lechones alcanzando un poco más del 30% en cada año. Santa Fe ocupa el tercer lugar en el país en producción y cabezas faenadas. Si se compara el nivel de producción y faena, a nivel provincial, entre los años 2017 y 2018 se observa que durante el 2018 se produjo un aumento en la producción de 33.804 cabezas (2.65%) alcanzando una producción de 1.275.652 animales. Y lo mismo sucede al considerar el número de cabezas faenadas las cuales se incrementaron en 52.168 (4.17%), logrando un nivel de faena de 1.251.906 cabezas. Verificándose una participación provincial en la producción nacional del orden del 18.45%.

Si se analiza durante el 2018 la distribución de establecimientos responsables de la faena, de un total nacional de 210 establecimientos, 179 son mataderos-frigoríficos, 27 mataderos municipales, 4 mataderos rurales. La provincia de Santa Fe cuenta con 19 mataderos-frigoríficos ocupando el quinto lugar después de Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, y La Pampa. En Santa Fe no existen mataderos municipales ni rurales, según la Dirección de porcinos, aves y no tradicionales, pero cuenta con 18 operadores y 117 matarifes abastecedores, siendo que a nivel nacional existen 208 operadores y 823 matarifes abastecedores. Analizando la producción a nivel nacional de manera mensual y en comparación con el año 2017, se observa que en todos los meses

del año analizado hubo aumentos. Siendo el mayor aumento en el mes de abril (18.10%). En promedio la producción anual aumentó un 9%, de 567.187 toneladas de res con hueso a 620.549. La producción porcina argentina mantiene una tendencia creciente desde el 2008, cuando se producían 274.000 toneladas de res con hueso.

En lo que respecta al eslabón industrial aproximadamente el 90% de la faena se concentra en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba. Los establecimientos de primera y segunda industrialización se encuentran vinculados con la configuración territorial del eslabón primario y los centros de consumo. Según datos extraídos de la Dirección de Matriculación y Fiscalización Argentina, Registro Único de Operadores de la cadena agroindustrial del Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca fueron relevados 244 establecimientos procesadores de porcinos habilitados, entre ellos mataderos-frigoríficos, mataderos municipales y mataderos rurales. Buenos Aires mantenía 59 mataderos-frigoríficos y 3 mataderos municipales; Córdoba 28 mataderos-frigoríficos y Santa Fe 22; mientras que en Entre Ríos se localizan 23 mataderos-frigoríficos y 3 mataderos municipales. En cuanto a la composición del eslabón industrial según datos extraídos de la Dirección de Matriculación y Fiscalización, durante el 2017 en Santa Fe existían 22 mataderos-frigoríficos, 21 operadores, y 83 matarifes abastecedores. En el Cuadro 5 se expone cada firma con el nivel de faena anual y su participación en el nivel de faena a nivel nacional.

Cuadro 5. Composición del eslabón industrial según el número de cabezas faenadas y su participación en el nivel de faena nacional durante el 2017

Empresa y ubicación	Número de cabezas faenadas	Participación en la faena a nivel nacional %
Frigorífico Paladini SA (Rosario)	451.164	6,9
Rafaela Alimentos SA (Castellanos)	133.774	2.1
Tutto Porkys SRL (Gral. Obligado)	98.468	1.5
Frigorífico Guadalupe (La capital)	93.917	1.4

Fuente: elaboración propia con base en datos publicados por Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca Argentina. Dirección de matriculación y fiscalización en Argentina. Registro único de operadores de la cadena agroindustrial.

El Índice Estándar arroja que las cuatro plantas que presentan la mayor participación en el volumen procesado a nivel nacional concentran el 37% de las cabezas faenadas, lo que indica que existe escasa concentración. Por lo que es posible esperar que existan un mayor número de acciones individuales y en menor medida acciones colusivas entre los agentes.

Si se analizan los canales de comercialización entre el eslabón primario y el eslabón industrial a nivel nacional más del 80% se realiza de manera directa, donde el responsable del eslabón industrial contacta personalmente al productor. Otro de los canales posibles de comercialización es la intermediación acopiadora, consignatario y los remates feria.

IV.3. Eslabón comercial

IV.3.a. Exportaciones

Según datos oficiales las ventas en toneladas al exterior crecieron aproximadamente un 41% en el 2018 respecto al 2017 pero en el 2019 solo se incrementaron respecto al año anterior un 10% en términos interanuales, totalizando 25.575 toneladas.

Cuadro 6. Exportaciones porcinas totales, período 2017 a 2019, expresadas en toneladas de peso de producto y en miles de dólares

Exportaciones totales	2017	2018	2019
Exportaciones en toneladas	15.780	23.228	25.575
Exportaciones en miles de dólares	20.320	38.940	42.798

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería y por Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria y por Presidencia de la Nación Argentina. 2019. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería.

Las exportaciones de carne porcina durante el 2019 alcanzaron las 25.575 toneladas. Si bien de enero a septiembre del 2019 se dieron los mayores volúmenes, p. ej., abril y octubre con 2246 y 3270 toneladas respectivamente, el incremento fue tan solo del 10% (diez) con respecto al año anterior. Los principales países destino de los exportadores durante el 2018 eran los que indica el Cuadro 7.

Cuadro 7. Principales destinos de las exportaciones durante el 2018

Exportaciones totales por país de destino	Toneladas peso producto	Participación (%)
Rusia	12.424	53,50
Hong Kong	4.350	18,70
Sudáfrica	2.274	9,80
Angola	1.366	5,90
Costa de Marfil	707	3,00
Paraguay	380	1,60
Vietnam	286	1,20

Exportaciones totales por país de destino	Toneladas peso producto	Participación (%)
Otros países (Chile, Bolivia, España, entre otros, participan con un 1% aproximado cada uno)	1.438	6,30

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria.

Las exportaciones están encabezadas por Rusia, quien comenzó a ser un destino relevante desde 2015, a partir del conflicto desatado entre Rusia y USA. El comercio a este destino siguió creciendo y en 2018 llegó a representar el 53.50% de las exportaciones de la cadena porcina, pero en 2019 desciende al 42,3%.

IV.3.b. Importaciones

Si bien en los últimos años la importación de carne porcina, de acuerdo con datos oficiales, tuvieron un incremento, en el 2019 esta tendencia comienza a revertirse, respecto al año anterior. En el Cuadro 8 se expone esta situación.

Cuadro 8. Importaciones porcinas expresadas en toneladas de peso de producto y en miles de dólares para el período 2017-2019

Importaciones totales	2017	2018	2019
Importaciones totales en toneladas	38.405	45.154	33.989
Importaciones totales en miles de dólares	117647	123.954	87.210

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería y por Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria y por Presidencia de la Nación Argentina. 2019. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería.

Las importaciones, que permiten mantener el consumo interno de carne de cerdo, que en los últimos años superó la producción, cayó durante 2019 en toneladas, aproximadamente un 25% respecto al año anterior. No obstante, cabe aclarar que las importaciones representaron durante el 2019 solo un 5% en el total del consumo local.

En el Cuadro 9 se presentan los principales importadores durante el 2018.

Cuadro 9. Países importadores por tonelada de peso de producto durante 2018

Importaciones por país de origen	Tonelada de peso de producto	Participación (%)
Brasil	39.557	87.6
Dinamarca	2.353	5.20
Alemania	1.336	3.00
España	1.208	2.70
Italia	516	1.10

Importaciones por país de origen	Tonelada de peso de producto	Participación (%)
China	90	0.20
Estados Unidos	38	0.10
Bélgica	38	0.10
Tailandia	16	0.04
Francia	0.001	0

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria.

En general durante el 2018 la importación se conformó como indica el Cuadro 10.

Cuadro 10. Composición por rubro de las importaciones durante 2018

Composición de las importaciones durante 2018	Participación (%)
Menudencias	5,5
Embutidos	2,4
Animales vivos o en pie	1,2
Tocinos y grasas	2,9
Carne congelada	86,4
Secos y ahumados	1,3
Cerdas para cepillería	0,1
Carne fresca y refrigerada	0,1
Cueros y pieles	0,1
Despojos comestibles	0,0

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria.

Durante el 2019 se mantuvieron las importaciones a Brasil, con una participación del 89,5%. Es importante destacar que China al sufrir los efectos de la PPA (fiebre porcina africana) se lanza al mercado, donde Brasil y Dinamarca, nuestros principales importadores, priorizaron sus ventas hacia este gigante asiático (Cuadro 9). Por otro lado, también permitieron la apertura del mercado chino para la carne de cerdo argentina, logrando una participación del 0,1% en el 2019.

IV.3.c. Consumo

A diferencia de otras cadenas del sector agropecuario, para mantener el consumo local, la industria porcina se abastece de la producción nacional y en menor medida de la internacional. Como lo expresamos anteriormente, si bien las exportaciones se incrementaron en los últimos años, las importaciones desde el 2018 al 2019 disminuyeron un 25%, pero el consumo interno mantuvo una estabilidad relativa en el período 2017-2019.

Cuadro 11. Consumo interno en toneladas y per cápita durante en el período 2017-2019

Consumo interno en toneladas y per cápita	2017	2018	2019
Consumo (toneladas)	610.000	660.512	655.371
Consumo per cápita (kg/habitante/año)	14,05	14.84	14.58

Fuente: Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería y por Presidencia de la Nación Argentina. 2018. Anuario Porcino. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria y por Presidencia de la Nación Argentina. 2019. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería.

Cada argentino consumió durante 2019 14,58 kilogramos, es decir que el consumo sufrió apenas una disminución de 1,8% respecto al año anterior.

V. Conclusiones y recomendaciones

El resultado empírico del mapeo del campo organizacional de la ganadería porcina pone de manifiesto su complejidad, ante la diversidad de actores involucrados. Los resultados hallados revelan la existencia de una pluralidad de actores secundarios que cumplen funciones de apoyo a las diferentes etapas de creación de valor, lo cual genera condiciones favorables para alcanzar un desarrollo sustentable de la actividad. Esta situación cobra mayor relevancia si se contemplan los resultados obtenidos en el análisis de la concentración económica de los dos primeros eslabones de la cadena. La atomización en el eslabón primario le confiere un bajo poder de negociación a las pequeñas y medianas empresas frente a una industria nacional que presenta mayor concentración, lo cual limita sus posibilidades de lograr mayor renta, en particular si se observa una tendencia creciente de las contrataciones directas.

Se entiende que este trabajo intenta mostrar una primera aproximación a caracterizar la importancia y composición del agronegocio porcino a nivel nacional y provincial. Se espera que en una próxima etapa de la investigación sea posible llevar adelante un estudio más detallado de la realidad de la actividad porcina en la provincia de Santa Fe a partir de los datos provenientes del censo agropecuario 2018. Completando el estudio de la composición del eslabón responsable de la comercialización, caracterizando los actores secundarios intervinientes en el campo organizacional y estudiando los vínculos existentes entre los actores que conforman el campo organizacional de la cadena porcina en la provincia santafesina.

VI. Referencias bibliográficas

Argentina. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Dirección de Matriculación y Fiscalización en Argentina. Registro Unico de Operadores de la Cadena Agroindustrial. Buenos Aires. <https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ruca/>. Consultado febrero 2020.

BAIN, J. S. (1963), "Organización Industrial", Barcelona.

BARDIN, L. (1977), "Análise de conteúdo", Edições 70, Lisboa, Portugal.

CARVALHO, C. - VIEIRA, M. (2003), "Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação", en CARVALHO, C. - VIEIRA, M., *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*, Editora UFPE, Recife, ps. 23-40.

COLOMA, G. (2002), "Apuntes de organización industrial (parte I)", Universidad del CEMA, Buenos Aires.

DI MAGGIO, P. J. - POWELL, W. W. (2005), "A Gaiola de Ferro Revisada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais", *Revista de Administração de empresas - RAE*, 2, v. 45, ps. 74-89.

DI MAGGIO, P. J. - POWELL, W. W. (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American sociological review*, 4 [2], 147-160.

DOS SANTOS, M. (2009), "O quadro institucional do biodiesel e sus implicações nas cadeias do suprimento: um estudo de casos múltiplos no Estado de Rio Grande do Sul", Tesis para obtener el título de maestría en Administración, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

GONZÁLEZ CAMPO, C. (2009), "Interacción teórica para la caracterización de redes empresariales", *Innovar Journal. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20, 37: 117-132.

HERRERA, M. - ORTEGA, G. (2003), "La concentración Industrial en Colombia: Determinantes de la movilidad empresarial", en *Semestre económico*, 12.

IGLESIAS, D. - GHEZAN, G. (2013), "Análisis de la cadena de la carne porcina en Argentina". Disponible en https://inta.gov.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_cadena_de_carne_porcina_n12.pdf.

LLAMAS SÁNCHEZ, R. (2005), "Un análisis institucional de la implantación de la Agenda Local 21 por los ayuntamientos españoles". Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Granada, España.

MACHADO DA SILVA, C. - GUARIDO FILHO, E. - ROSSONI, L. (2010), "Organizational fields

and the structuration perspective: analytical possibilities", *Revista de Administração Contemporânea*, 14 (SPE), ps. 109-14.

MEYER, J. W. - ROWAN, B. (1977), "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83 [2], ps. 340-363.

PASCUALE, A. - QUAGLIANI, A. (2005), "La medida del grado de concentración de vendedores y compradores en un mercado agropecuario", *Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Agrarias*, VII [5], Universidad Nacional de Rosario, ps. 15-24.

PEREYRA, A. - TRIUNFO, P. (1999), "Oligopolio. Universidad de la República", Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Microeconomía Avanzada. Notas docentes. Montevideo.

Presidencia de la Nación Argentina. 2017. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería. Buenos Aires. Autores. https://www.magyp.gov.ar/sitio/areas/porcinos/estadistica/_archivos/000005-Anuario/170000-Anuario%202017.pdf. Consultada el 20 de febrero del 2020.

Presidencia de la Nación Argentina. Dirección Nacional de Control Comercial Agropecuario. Secretaría de Gobierno de Agroindustria. Informe mensual de carnes. Faena porcinos-enero 2019: <https://www.magyp.gov.ar/sitio/areas/ruca/>. Consultada el 20 de febrero del 2020.

Presidencia de la Nación Argentina. 2019. Anuario Porcino. Ministerio de Agroindustria. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca Subsecretaría de Ganadería. Buenos Aires. Autores. https://www.magyp.gov.ar/sitio/areas/porcinos/estadistica/_archivos//000005-Anuario/190000-Anuario%202019.pdf. Consultada el 21 de mayo del 2020.

Presidencia de la Nación Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Agroindustria. 2018. Anuario porcino. Buenos Aires. Autores. https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/porcinos/estadistica/_archivos//000005-Anuario/180000-Anuario%202018.pdf. Consultada el 20 de febrero del 2020.

SCOTT, W. (2001), "Institutions and Organizations", Sage Publications, Thousand Oaks.

THORNTON, P. H. - OCASIO, W. (2008), "Institutional Logics", en GREENWOOD, R. - OLIVER, C. - SAHLIN, K. - SUDDABY, R. (eds.), *The sage handbook of organizational institutionalism*, Sage, London.

Thomson Reuters

Costos ocultos: modelo de gestión socioeconómica

Carlos O. Campo

Se debe generar en las organizaciones una cultura de administración, basada en el trabajo en equipo, participación, delegación de responsabilidades, capacitación y comunicación. Debe comprender empleados, dirigentes, clientes y accionistas, para un mejor desempeño laboral y adoptar nuevos métodos de gestión de personal y desarrollar capacidades de liderazgo con cada uno de los integrantes de las organizaciones. La reducción y/o eliminación de los costos ocultos permitirá sacar el máximo provecho a los recursos humanos, materiales y financieros, permitiendo a la empresa alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos.

I. Introducción

El objetivo del presente trabajo será observar el impacto de determinados costos denominados ocultos en los procesos productivos industriales. Pero tengamos en cuenta que estos se generan en toda actividad económica creadora de valor.

La competitividad es la meta a alcanzar por las organizaciones, y es por ello que deben incorporar temas estratégicos a la gestión. Se aspira a la mejora continua de los productos, servicios y procesos, con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles y generar valor en las empresas. En este contexto y con el fin de aumentar la rentabilidad, resulta fundamental reducir los costos operativos a lo largo de la cadena de valor extendida de la empresa, trabajar con eficiencia, ser innovador y gestionar la calidad total, con el objetivo de lograr productividad, eficacia y competitividad en un mercado caracterizado por constantes cambios.

Pero debemos tener muy en cuenta que, a lo largo de las distintas actividades de la cadena de valor, existen hechos que no son fácilmente identificables en todas las áreas de la empresa que producen alteraciones entre el funcionamiento deseado y el real de una organización, que se conocen como costos ocultos.

Tienen las siguientes características:

- pueden llegar a tener incidencia relevante en la columna de gastos totales,
- no son evidentes a primera vista,
- por lo tanto, no se contabilizan,
- y son ignorados en la toma de decisiones.

Su conocimiento y control modificará la estructura de costos de la empresa y aumentará su rentabilidad, ya que estará obligada a actuar en procura de su disminución. De todas maneras, habrá que analizar la viabilidad de este control teniendo en cuenta su significatividad.

II. Marco conceptual

Señalaré a continuación, una serie de conceptos que serán necesarios abordar para un mejor entendimiento del tema en cuestión.

II.1. Cadena de valor extendida

Es el conjunto de actividades interrelacionadas creadoras de valor que posee una empresa, que se inicia con los proveedores y finaliza con la entrega del producto terminado o servicio prestado al consumidor final. Se persigue la reducción de costos en toda la cadena de valor, se integran los costos con la estrategia definida y se aplican

programas de mejoramiento continuo, con el objetivo de lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

II.2. Valor

Agregan valor las actividades de transformación de una empresa en pos de un objetivo dado y este debe ser percibido no solo por el cliente, sino también por quienes posean intereses respecto a los resultados de la empresa: proveedores, accionistas, recursos humanos, clientes y entes de recaudación. Es decir que se debe lograr un equilibrio donde todos los participantes mencionados, salgan satisfechos por el valor percibido. Los proveedores ven reflejado el valor en el pago de sus servicios en debida forma, los accionistas en su cuota parte, los recursos humanos por los beneficios materiales e inmateriales recibidos, el cliente en el producto o servicio brindado por la empresa, y los entes de recaudación en la satisfacción de sus requerimientos.

II.3. Normalización

Consiste en establecer parámetros a cumplir para el desarrollo de un proceso productivo, la elaboración de un producto o la prestación de un servicio, métodos de producción y calidad requerida. Esta normalización se realizará teniendo en cuenta los recursos productivos disponibles en la empresa. Luego periódicamente, se compara esta situación ideal con la resultante, con el objetivo de medir la eficiencia operativa en el manejo de los recursos productivos utilizados.

II.4. Competitividad

Una empresa es competitiva, cuando es capaz de producir bienes, o prestar servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados nacionales e internacionales, manteniendo o aumentando su rentabilidad.

II.5. Innovación

Es el proceso por el cual a través de una idea o de una necesidad, se desarrolla un nuevo producto o servicio, con un objetivo

económico. Se debe luchar en un mercado compuesto por bienes y servicios parecidos, por lo tanto, la innovación aparece como una herramienta eficaz para sobresalir en este tipo de mercados. La creatividad es el elemento lógico que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

II.6. Productividad

Es una medida económica que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor productivo utilizado o su totalidad (capital, materiales, personal, tiempo, tecnología), durante un determinado período. Está ligada a la eficiencia ya que esta se logra de la siguiente manera:

- a. utilizando menos recursos para producir una misma cantidad, o bien,
- b. logrando mayor producción con los mismos recursos.

A mayor eficiencia, mayor productividad.

Ejemplo:

Productividad = producción obtenida / recursos utilizados, 1.750 un / 960 kg = 1,82

a. 1.750 unidades / 910 kg = 1,92

b. 1.900 unidades / 960 kg = 1,98

II.7. Eficiencia

Indica el grado de cumplimiento con respecto a un consumo razonable de los factores productivos, para el logro de un determinado objetivo. Si el tiempo trabajado coincide con el tiempo productivo, la eficiencia es igual a la productividad.

Ejemplo en que ambos tiempos son diferentes:

Unidades esperadas: 1500.

Unidades producidas: 1440.

Horas trabajadas: 90.

Horas productivas: 60.

Productividad mano de obra: 1440: 90 hs = 16 un/h, formada de la siguiente manera: Eficiencia: 1440 un: 60 hs. = 24 un x hh.

Pero se produjeron 16 un/h, como consecuencia del desaprovechamiento del tiempo. Relación de aprovechamiento = 60 hs: 90 hs = 67%

$$24 \times 0,67 = 16 \text{ un/h.}$$

II.8. Eficacia

Representa el grado en el que se logran los objetivos. Ser eficaz, significa alcanzar la meta estipulada, sin importar el nivel de recursos empleados, lo cual significa que se puede ser eficiente, sin ser eficaz y viceversa, pero lo ideal, sería que se reúnan ambos requisitos: eficiente porque se ha utilizado el mínimo de recursos, y eficaz, porque no se ha extendido el plazo que ha sido estipulado. Si concurren simultáneamente los conceptos de eficiencia y eficacia, estamos en presencia del concepto de efectividad.

$$\text{Eficacia: } 1440 \text{ un.: } 1500 \text{ un} = 96,00\%$$

Efectividad: aprovechamiento de la eficiencia x eficacia = $0,67 * 0,96 = 64\%$

II.9. Estrategia

Elección de acciones y recursos planificados, que ayudarán a tomar decisiones y a lograr los mayores beneficios posibles. Está compuesta por una serie de tácticas, que son medidas a seguir para alcanzar objetivos intermedios. Es un factor clave para el crecimiento empresarial.

III. Marco teórico

Hasta el punto V, se desarrollarán conceptos referidos a: contabilidad de costos, factores productivos, costo de producción y herramientas de gestión utilizadas para la reducción de costos. A partir del punto VII, se desarrollará específicamente el tema del presente escrito referido a los costos ocultos, su identificación, valuación, y control.

IV. Contabilidad de costos

La Contabilidad de Costos es una rama de la Contabilidad Patrimonial, que identifica, clasifica y registra todos los factores productivos consumidos en un proceso de producción, para determinar el costo de producir un bien o prestar un servicio.

IV.1. Clasificación de los factores productivos

- Bienes materiales intermedios

Materias primas y suministros de fábrica, que una empresa consume a través del proceso productivo en pos de sus objetivos.

- Recursos humanos

Representa el trabajo del personal en relación de dependencia, con respecto a una determinada organización. En el caso del sector industrial, representa la mano de obra de operarios dedicados a la manufactura, a tareas generales y a supervisión.

- Cargas sociales

Como consecuencia de tener personal en relación de dependencia, las empresas están obligadas a abonar a la Administración Federal de Ingresos Públicos y a los Convenios Colectivos de Trabajo que correspondan a la actividad, un porcentaje calculado sobre las remuneraciones brutas y devengadas de su personal, y además, abonar todo tipo de licencias (feriados, examen, enfermedad, accidentes...).

- Servicios intermedios

Corresponde a erogaciones como: fuerza motriz, energía eléctrica, gas, teléfonos, alquileres, asesoramientos, seguros, trabajos tercerizados.

- Bienes finales de capital

Maquinarias, equipos, herramientas, rodados, inmuebles, instalaciones; cuyos costos están representados a través de su amortización mensual.

- Capital financiero

Corresponde a los recursos monetarios inmovilizados aportados por los propietarios.

- Recursos naturales

Son los recursos escasos provenientes de la naturaleza.

Todos estos recursos productivos, tienen la característica de haber sido identificados en los procesos productivos y registrados contablemente.

IV.2. Concepto económico de costos

Económicamente se lo define como un vínculo razonable entre los objetivos propuestos por una organización y los factores productivos considerados necesarios para alcanzarlos.

IV.2.a. Vínculo razonable

El costo de un determinado objetivo resulta de las distintas vinculaciones que se concretan en un proceso productivo:

- a. entre los factores productivos y las acciones necesarias para llevar a cabo dicho proceso,
- b. entre las acciones del proceso productivo,
- c. entre las acciones y los resultados productivos.

De acuerdo con lo expresado, de todo proceso productivo surgen: relaciones causales u objetivas y relaciones funcionales o subjetivas.

IV.2.a.i. Relaciones causales

Este concepto se basa en que la producción de determinados bienes o la prestación de servicios, es el efecto de determinadas causas. En el ámbito industrial, se vinculan los factores productivos con las acciones que los consumen, y estas se verifican como consecuencia

necesaria del empleo de los factores señalados.

Son las vinculaciones observables en el proceso de producción, y no es necesario encontrar una interpretación subjetiva para asignar los recursos productivos a las acciones que los demandan, ya que tienen definido el camino hacia la meta. Es decir, se puede reconocer objetivamente los factores productivos consumidos por cada acción del proceso productivo. Las relaciones causales se observan (no se interpretan), entre los factores productivos y las distintas acciones que conforman dicho proceso de producción. P. ej., las materias primas consumidas por cada acción productiva.

IV.2.a.ii. Relaciones funcionales

Cuando no se puede medir objetivamente la cantidad física de factores productivos consumidos por cada acción de un proceso productivo, estamos en presencia de vínculos subjetivos (dependerá de la interpretación que se haga del proceso productivo). En este tipo de vinculaciones no hay objetividad, no existe una relación causa-efecto entre las acciones, ni entre estas y el objetivo final, por lo tanto, deben encontrarse caminos coherentes para llegar a cada objetivo. ¿cuánto colabora cada acción para lograr una unidad de producto? Es evidente que es esta una respuesta subjetiva y es común la utilización de Inductores o generadores de costos para dicho cometido. Es decir, los vínculos entre las acciones y entre estas y el objetivo final, deben ser interpretados razonablemente por el observador. Estas asignaciones son denominadas generalmente Relaciones funcionales. Un objetivo productivo es siempre la consecuencia última y colectiva del desarrollo conjunto de las acciones que componen el proceso productivo. Ejemplo: calcular razonablemente cuánto consume cada unidad de producto de cada máquina utilizada en el proceso fabril, tarea que corresponderá dilucidar a la contabilidad de costos.

IV.2.b. Factores productivos considerados necesarios

Significa que los factores físicos productivos a considerar en el costo en un período dado, dependerá de las necesidades de información del usuario. P. ej., para confeccionar un balance o para fines de gestión, los modelos de costeo serán diferentes:

IV.2.b.i. Modelos de la contabilidad patrimonial

a. Modelo de Costeo Completo Normalizado

Es el modelo exigido por la resolución técnica 17 de la FACPCE, y se utiliza para valuar inventarios y para confeccionar estados contables de publicación. Considera como costo del objetivo a todos los factores productivos consumidos en un determinado proceso de producción ya sean variables o fijos, con respecto al nivel de actividad, con base normalizada. El costo de los bienes producidos, no incluirán las ineficiencias en los procesos, ni la ociosidad producida por la falta de aprovechamiento de los factores productivos originada en la no utilización de la capacidad de planta a su nivel de actividad normal. Todas estas alteraciones serán reconocidas como resultados del período contable.

b. Modelo de Costeo Completo Resultante

Tiene el mismo objetivo que el modelo anterior, pero considera como costo del objetivo a todos los factores productivos consumidos en un determinado proceso de producción, variables y fijos con respecto al nivel de actividad, con base resultante o sea lo realmente consumido en dicho proceso.

IV.2.b.ii. Medición de eficiencia operativa

Cada mes se determinarán los desvíos por naturaleza (en qué se gasta), y por variabilidad, entre los costos reales y la producción realizada calculada a costo

normalizado. Luego se investigarán y se informarán las causas de los desvíos con el fin de tomar las medidas correctivas correspondientes.

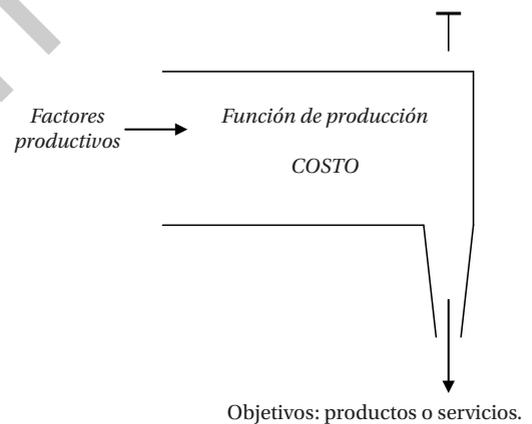
IV.2.b.iii. Modelos para la gestión empresarial

a. Modelo de Costeo Variable Normalizado

Es el modelo utilizado en el campo de la toma de decisiones empresariales que considera solamente como costo de un objetivo dado, a todos los costos variables de producción y comercialización y carga los costos fijos totales de producción, y comercialización al resultado del período contable, teniendo en cuenta una base normalizada.

b. Modelo de Costeo Variable Resultante

Tiene el mismo objetivo que el modelo anterior, pero con base resultante.



En un extremo del sistema, se encuentran los factores productivos y en el otro, los objetivos o resultados perseguidos, y ambos extremos se encuentran vinculados por el proceso productivo o generador de valor, que es el ámbito en el cual se genera el costo de producción.

V. Herramientas de reducción de costos

Para ser competitivos en los mercados actuales, es necesario mantener un con-

trol activo sobre los costos de las actividades productivas, a través de los diferentes procesos productivos, y por cada uno de los elementos que integran el costo de producción. Se trata de lograr la mejora continua de los procesos productivos, productos y servicios ofrecidos con el fin de reducir los costos operativos y reflejar una rentabilidad razonable. El proceso de reducción de costos, debe ser el resultado de un proceso de planificación integrado a la definición de la estrategia del negocio y debe cumplir con tres características fundamentales: estar planificado, abarcar toda la empresa y ser permanente. Las herramientas habitualmente utilizadas son:

- Análisis estratégico de costos

Se observa el comportamiento de los costos en cada una de las actividades de la cadena de valor extendida de la empresa, señalando las actividades que agreguen valor para todos los clientes de la empresa.

- Costos normalizados

Para lograr costos mínimos para un proceso, servicio o producto se deben conocer las características técnicas y los métodos racionales de producción.

- Innovación.
- Tecnología digital actualizada.
- Capacitación del personal en tareas digitales.
- Relación óptima con el entorno de la empresa.
- Aplicación de técnicas de gestión: gestión basada en actividades, mejores prácticas, justo a tiempo, tercerización, gestión de la calidad total, costeo objetivo, cuadro de mando integral.

De esta manera la empresa podrá aumentar los precios de sus productos o servicios, o bien mantenerlos y disponer de una ventaja competitiva considerable.

VI. Maximización de beneficios

Son objetivos fundamentales en toda empresa: la maximización de sus utilidades, permanecer en un mercado competitivo y contribuir al logro de objetivos sociales y medioambientales. De esta manera se lograrán ventajas competitivas sostenibles.

Para la maximización de sus utilidades hay dos caminos:

- Incrementar los precios de venta.

Pero si no se cuenta con una política de diferenciación adecuada (calidad total, garantía, atención posventa), puede resultar dificultoso debido a que los precios los impone el mercado.

- Reducir los costos operativos.

La mejora continua de procesos, servicios y productos que la empresa ofrece, redundará en los menores costos posibles para afrontar la competencia. Debemos tener en cuenta que la maximización de beneficios se verá comprometida en la medida en que no sean reconocidos, cuantificados y controlados determinados hechos provocados en los procesos productivos de una empresa. Pasan inadvertidos para los dirigentes de una organización, y afectan su estado de resultados. Son los denominados costos ocultos, y resulta necesario incluirlos en su estructura de costos, para su posterior control. De esta manera, el cuadro de resultados de la empresa estará lo más cerca posible de su realidad económica.

VII. Costos ocultos

VII.1. Concepto

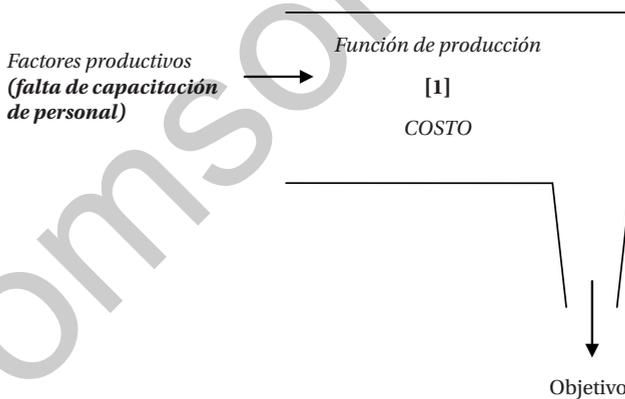
Hemos visto los recursos productivos que se consumen en cada una de las actividades de todos los procesos de la cadena de valor de una empresa y que son identificables, es decir se pueden observar y por lo tanto se pueden valorar y contabilizar en un período de tiempo generalmente mensual. Sin embargo, existen hechos que no son fácilmente identificables en todas las áreas de la empresa que producen alteraciones

entre el funcionamiento deseado y el real de una organización, que se conocen como costos ocultos. Pasan desapercibidos, suelen ser ignorados por los empresarios o bien es difícil calcularlos, por lo tanto, no son registrados contablemente. Suelen ser incorporados dentro de los costos visibles de un mes, pero de esta manera no se refleja la realidad, es decir al no tenerlos identificados no se puede conocer la causa de su devengamiento, y, por lo tanto, no se pueden controlar. Las alteraciones que luego se traducirán en costos ocultos, tienen dos orígenes fundamentales:

- diferencias entre el funcionamiento deseado y el real de una organización,
- acciones correctivas que se deben poner en marcha para corregirlas o eliminarlas.

VII.1.a. Necesidad de su identificación y control

Los costos ocultos se producen como consecuencia de la incorrecta utilización de los materiales, de recursos humanos y de otros costos, en los procesos productivos. Hay que descubrirlos, registrarlos, cuantificarlos y controlarlos, con el fin de aumentar la productividad, la rentabilidad y la calidad del producto o servicio final. Al igual que las actividades que no agregan valor, deben ser eliminados, o reducidos del estado de resultados de la empresa. Se hacen visibles cuando se logra medir a través de indicadores de gestión las áreas estratégicas de la empresa, y surge entonces la necesidad de incorporarlos al presupuesto para su posterior control, que permita reducir los costos operativos de la empresa. Es importante que las empresas cuenten con procesos eficientes para evitar acciones generadoras de errores y acciones correctivas, que aumentan los costos operativos.



Determinadas actividades que se presentan en una empresa [1], producen impactos socioeconómicos. P. ej., la falta de capacitación del personal repercutirá en el estado de resultados de la empresa. Además, de provocar producción defectuosa y reprocesos, se generarán alteraciones que implicarán erogaciones financieras para su corrección, como desmotivación del personal, aumento de ausentismo, retraso en la producción, interrupción del trabajo, desprestigio comercial; que se traducen en costos ocultos. Surge entonces la necesidad de controlarlos para mejorar los resultados. Generalmente los administradores no ven que el incremento de costos se debe a la falta de formación del personal, por eso es un costo oculto y resulta imposible su control. Será preciso recurrir a entrevistas, encuestas y observaciones con funcionarios y empleados de la empresa, para detectar la causa del cambio en el comportamiento de los costos.

Actividad	Resultado	Impactos socioeconómicos (costos ocultos)	Medidas correctivas
Pintura (falta de capacitación del personal)	x	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación, ausentismo - Retraso en la producción 	Cursos de capacitación, mejorar sueldos

Si bien los cursos de capacitación y el mejoramiento de sueldos constituyen un mayor costo para la empresa, en realidad es una estrategia para su reducción, ya que permite corregir varias alteraciones provocadas por la falta de capacitación de personal como ser desmotivación, ausentismo, y rotación de personal.

VII.1.b. Factores claves

Este método considera muy importante considerar:

- Visión de largo plazo.

Así se reflejará el efecto positivo de la implementación de la metodología.

- Gestión social en la organización.

No se puede buscar incrementar solo los indicadores económicos-financieros y dejar de lado el factor social. Solo mediante una gestión social que contribuya por el bienestar de los empleados se podrán disminuir los costos ocultos.

VIII. Gestión planificada en función de objetivos estratégicos

“Nadie va a valorar lo que no ocurrió, este es el tema de la prevención”.

Consiste en diseñar el futuro de una empresa, visión, misión, formulación de objetivos y estrategias para alcanzarlos, construir el plan de negocios, el presupuesto integral, programas, políticas y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar las estrategias. La planificación se hará teniendo en cuenta un determinado marco temporal y utilizando los recursos productivos disponibles en la empresa. Estas pautas serán graduales y deberán sufrir los ajustes considerados necesarios que reflejen la realidad económica de la empresa. El objetivo es evaluar en forma continua el cumplimiento de las pautas establecidas a través de indicadores de gestión, que apuntarán al proceso de la mejora continua de procesos, productos y servicios. Por carencia de planeamiento y de administración de recursos humanos, los costos ocultos pueden ser significativos. Para alcanzar un determinado objetivo por parte de la empresa en un plazo establecido, habrá que normalizar:

- Procesos existentes ya sean de manufactura, administrativos, financieros, o comerciales.

- Para cada actividad normalizar sus metas, su secuencia, tiempos de ejecución, dotación de personal, capacitación permanente, manual de procedimientos, recursos a consumir, componentes físico y monetario de cada uno de ellos, tecnología a utilizar, capacidad operativa, mercado a satisfacer.

- Sistemas de información.

- Políticas o normas a seguir (de ventas, compras, inventarios, etc.).

- Se deberán establecer canales de comunicación entre los diferentes departamentos.

- Preparar el cronograma de trabajo.

Es importante no establecer parámetros imposibles de alcanzar por parte de la empresa, o sea considerando los recursos productivos a su alcance.

Para más información sobre costos normalizados, ver revista Enfoques, 12 del mes de diciembre de 2018.

VIII.1. Planificación de medidas preventivas

Para poder medir los costos ocultos de una empresa, resultará fundamental definir los alcances de su planificación. Se planifican medidas preventivas y medidas correctivas. Las medidas preventivas, se anticipan a la causa del problema, y pretenden eliminarlo antes de su existencia, como, p. ej., capacitación del personal y tecnología adecuada. Se evitan los problemas identificando los riesgos.

Se enumeran a continuación, una serie de medidas preventivas y sus beneficios.

El profesor Henri Savall, creador de este método, con su grupo de estudios del ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones - Lyon, Francia), propone como controles claves los siguientes: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal y calidad.

- Ausentismo

Su control aumenta la productividad, como consecuencia de contar con todos los trabajadores. Existen causas de ausentismo, como, p. ej., faltas injustificadas, licencia por enfermedad, donde la empresa puede tomar medidas preventivas tratando de que estas no se concreten, contando con máquinas y elementos de protección adecuados. Pero en otros casos, como licencia por examen, mudanzas, matrimonio, maternidad, nacimiento, adopción; la empresa no posee herramientas para disminuir

los índices de ausentismo, ya que son ausencias legalmente permitidas.

- Accidentes laborales no cubiertos por el seguro

Su control como en el caso anterior, influirá en la productividad de la empresa.

- Rotación de personal

Se evitan los costos ocultos como el de la persona que califica a los candidatos, y los funcionarios que lo entrevistan, que dejan de cumplir con sus actividades cotidianas, y el aprendizaje que se pierde por quien se retira.

- Calidad

El análisis de los costos de calidad tiene cada vez más importancia dentro de la gestión empresarial encaminada en la búsqueda de la mejora continua. Se necesitan emplear sistemas de la calidad eficientes, con el fin de minimizar mermas, reprocesos, devoluciones, quejas y cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

- Adecuada planificación de compras (qué, cuánto y cuándo comprar)

Para satisfacer al mercado en tiempo y forma.

- Aprovechamiento del factor tiempo

Control de tiempos y frecuencia con que se repiten.

- Evitar largos desplazamientos en la entrega de materias primas

Involucra personal, riesgo y tiempo.

- Materias primas: evitar sobreabastecimientos, mermas y sobreproducción

Es un activo que genera liquidez.

- Educación a los directivos de la empresa en aspectos de dirección de negocios y conducción de personal

Incide en la motivación a los empleados, buen clima organizacional y productividad.

- Mantenimiento preventivo de maquinarias

Evita paros, accidentes y aumenta la productividad.

- Control de gastos mensuales

Para no afectar el presupuesto de la empresa.

- Buenas prácticas de trabajo

Acciones correctas para hacer bien las cosas.

- Certificaciones ISO de gestión de la calidad, gestión ambiental y seguridad e higiene

Genera mayor confianza en el consumidor.

- Proceso de mejora continua

Que obligue a una revisión de la calidad de la gestión.

- Contar con indicadores de gestión

Que permitan medir dónde se encuentra parada la empresa y hacia dónde se dirige.

- Contar con técnicas de gestión adecuadas

Para el control de costos, entre otras: gestión por actividades, reingeniería, costeo objetivo, tercerización de procesos, calidad Six Sigma, mejores prácticas.

VIII.2. Planificación de medidas correctoras

Se tendrán en cuenta acciones que permitan eliminar o reducir las causas de un determinado problema. P. ej., si se detecta falta de calidad en algún producto, o servicio que una empresa ofrece al mercado, la acción correctiva o estrategia planificada podría ser su retiro del mercado, su análisis y posterior reinserción de ser posible. Se deben invertir recursos financieros para disminuir su impacto, lo que implica una reducción en la utilidad de la entidad.

IX. Diagnóstico

Se visitan las áreas productivas para observar cómo se desarrollan los procesos y si pueden generar costos ocultos en cada una de las acciones que se desarrollan para cumplir los objetivos propuestos. Se parte de un diagnóstico socioeconómico a través de encuestas, observaciones y entrevistas, a los funcionarios y empleados implicados en los diferentes procesos de la empresa. Luego se procederá a listar las alteraciones relevadas, que permitirán determinar la estrategia para encararlas.

El profesor Henri Savall, creador de este método, con su grupo de estudios del ISEOR (Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones - Lyon, Francia), propone seis campos de estudios claves en toda organización, con cinco indicadores fundamentales, para reducir el impacto de los costos ocultos en las empresas.

IX.1. Campos de estudio

- Condiciones de trabajo

Divisiones en los despachos de trabajo.

- Organización del trabajo

Control en los procedimientos.

- Gestión del tiempo

Invertir en actividades estratégicas.

- Comunicación - Coordinación

Se refiere a establecer canales de comunicación y coordinación entre los distintos departamentos para poder planificar cada una de las actividades en los tiempos, y plazos previstos, y así reducir los costos ocultos y generar mayor rentabilidad.

- Formación integrada

Capacitación del personal.

- Implementación estratégica

Especificar las actividades estratégicas dentro de la empresa.

IX.2. Indicadores de gestión fundamentales

“Lo que no se mide, no se puede mejorar”.

El método permite a las empresas ser más responsables socialmente, lo que lleva a una optimización de los recursos naturales y a una mejor relación con sus empleados. Se deben invertir recursos financieros para disminuir el impacto de los costos ocultos, por lo tanto, es preciso tomar las medidas necesarias que permitan disminuir los resultados de los indicadores y favorecer el resultado económico de la empresa. El objetivo es evaluar en forma continua a través de los indicadores, el cumplimiento de las pautas establecidas, que apuntarán al proceso de la mejora continua. Para el cálculo de los indicadores de gestión, se deben tener en cuenta variables sociológicas psicológicas y también ergonómicas, es decir se deben implementar los lugares de trabajo, tareas, herramientas, gestión ambiental y sistemas digitales, que se adapten a las características y capacidades de los trabajadores y no que el trabajador se adapte a ellas. Partiendo de los indicadores del costo oculto de la materia prima, mano de obra y otros gastos de fabricación, podremos determinar el costo oculto total del proceso productivo. Luego de la etapa de la planificación integral de la empresa, corresponderá elaborar para cada aspecto clave de cada área clave de la organización, los indicadores de gestión con sus respectivos ratios. Esto permitirá observar los sectores claves de la empresa que se desvían de los parámetros establecidos y proceder a su acción correctiva, a través del análisis de las causas de los desvíos. Los indicadores relevantes según el profesor Henri Savall, proponen una intervención socioeconómica y son los siguientes:

ÁREA PERSONAL	
Aspecto clave: Clima social	
Indicador	Ratio
Ausentismo	Horas de ausentismo / Horas normales
Accidentes de trabajo	Número de accidentes / Número de personas expuestas al riesgo
Rotación de personal	Bajas voluntarias / Número de empleados del período

ÁREA PRODUCCIÓN	
Aspecto clave: Calidad	
Indicador	Ratio
Rechazos	Unidades rechazadas / Unidades producidas
Aspecto clave: Productividad técnica	
Indicador	Ratio
Productividad	Volumen producción / Cantidad de trabajo invertido

Como se observa, el método considera relevante el impacto de los indicadores sociales en la gestión empresarial. Un análisis económico y financiero, no permitirá ver todos los efectos de los costos ocultos en las organizaciones. La incidencia de los costos ocultos

crece cuando las empresas carecen de indicadores de gestión que permitan controlar los procesos, o no se siguen buenas prácticas en cada una de las actividades productivas. La responsabilidad social es una inversión y no un gasto al igual que la gestión de la calidad total.

X. Otros indicadores de gestión

Además, de los indicadores claves que el método propone, las empresas pueden tener los indicadores que consideren necesarios, teniendo en cuenta sus necesidades.

ÁREA PERSONAL	
Aspecto clave: Clima social	
Indicador	Ratios
Quejas	Quejas del personal / Número de empleados
Sugerencias	Sugerencias / Número de empleados
Índice anormalidad	Horas extras por sector / Horas extras máximas normales por sector

ÁREA RELACIONES CON LA COMUNIDAD	
Aspecto clave: Imagen de la empresa	
Indicador	Ratio
Relaciones públicas	Horas hombre en actividades comunitarias / Horas hombre totales
Aspecto clave: Relaciones con instituciones públicas	
Indicador	Ratio
Líneas de crédito de instituciones oficiales	Créditos instituciones oficiales / Deudas bancarias

ÁREA SERVICIOS A CLIENTES	
Aspecto clave: Juicio de la clientela	
Indicador	Ratio
Quejas posventa	Quejas posventa / Servicios posventa realizados
Aspecto clave: Calidad del producto	
Indicador	Ratio
Devoluciones	Unidades devueltas / Unidades vendidas

ÁREA SITUACIÓN COMERCIAL	
Aspecto clave: Ventas	
Indicador	Ratio
Composición ventas	Ventas por producto / Total de ventas
Aspecto clave: Entorno	
Indicador	Ratio
Participación en zonas del mercado	Ventas por producto / Ventas de productos totales

XI. Los costos ocultos y su relación con otras herramientas de gestión

Las mejoras en la eficacia económica de una organización suelen provocar costos ocultos. P. ej., las inversiones en tecnologías digitales se realizan para hacer más eficientes los procesos, sin embargo, si no se capacita adecuadamente a las personas a cargo de su uso, se producirán costos ocultos. Asimismo, los costos ocultos presentan importantes efectos en otros enfoques de gestión, p. ej.:

XI.1. Técnica justo a tiempo

Es indispensable en esta técnica generar buenas relaciones con los proveedores, de lo contrario se podrá incurrir en alteraciones, que generan costos ocultos por la falta de calidad.

XI.2. Liderazgo en costos

Cuando se disminuyen los costos visibles, tienden a generarse alteraciones que desembocan en costos ocultos, como la falta de calidad, de motivación, de capacitación para los funcionarios, entre otros.

XI.3. Costeo por objetivos

Para permitir a un producto llegar a un costo mínimo que le permita a la empresa un menor precio frente a sus competidores, es necesario ser cuidadoso y realizar el proceso con una vigilancia continua de los costos ocultos.

XI.4. Gestión de la calidad total

Cuanto más se invierte en prevención y evaluación, más elevado será el nivel de calidad, lo que permitirá disminuir los costos ocultos. Se debe hallar un punto de equilibrio entre un nivel de calidad y los gastos acarreados, minimizando el costo de calidad total. Este punto de equilibrio se debe buscar teniendo en cuenta los costos ocultos consecuencia de las alteraciones originadas por la no calidad.

XI.5. Tercerización de procesos

Es necesario verificar que cuando se contrata parte o la totalidad del proceso productivo, la empresa contratada cuente con las capacidades necesarias, ya que de lo contrario se podrían incrementar los costos ocultos relacionados con la no calidad.

XI.6. Aprendizaje

El efecto aprendizaje disminuye los costos, ya que en la medida en que una tarea se repite tienden a disminuir los tiempos necesarios para su ejecución, disminuyendo de esta manera los costos. Pero también el efecto aprendizaje impacta en los costos ocultos ya que las actividades repetitivas podrían generar desmotivación, ausentismo y altas rotaciones de personal, por lo tanto, habrá que implementar las medidas necesarias para incrementar la eficiencia por efecto aprendizaje sin atentar contra el bienestar de los empleados.

XII. Costos ocultos asociados al factor laboral

El método de los costos ocultos considera que la calidad de los recursos humanos en las organizaciones impacta de manera positiva y directa en la productividad. A través de una gestión social adecuada, se logrará el bienestar de los empleados de una organización, lo que repercutirá en la disminución de los costos generados por: ausentismo, accidentes laborales, rotación de personal, procesos no organizados secuencialmente, puntos de almacenamiento alejados, ideas de los empleados no reconocidas, esperas, transporte innecesario de personas.

XII.1. Falta de formación en el personal de fábrica

Este error desencadena alteraciones sociales y económicas, como por ejemplo desmotivación del personal, aumento de ausencias, interrupción del trabajo y retraso en la producción, hechos que no se reflejan contablemente. Es decir, no habrá una cuenta contable que registre esos hechos, solo se registrarán los mayores gastos, pero con desconocimiento de su origen y por lo tanto no podrán ser controlados. En algunos casos estos costos ocultos se registran de forma indirecta dentro de un costo visible sin reflejar claramente lo ocurrido en la empresa. Será preciso recurrir por ejemplo a entrevistas con los funcionarios para de-

tectar la causa del cambio en el comportamiento de los costos.

XII.2. Costos ocultos en la mano de obra directa

La jornada laboral no es aprovechada en su totalidad, ya que se deben tener en cuenta los tiempos no dedicados a tareas productivas, como ser rotura de máquinas, escasez de materia prima, falta de fuerza motriz, accidentes de fábrica, trámites personales de los operarios, motivos gremiales y causas técnicas en general. Estos tiempos deben netearse de las horas presencia de los operarios, a fin de determinar el tiempo neto dedicado a la producción, es decir las horas trabajadas. Con tal fin, resulta imprescindible que la empresa cuente con un sistema de información de dichas contingencias, lo que redundará en un adecuado análisis de costos.

Además, se debe considerar que existen contingencias que no implican detenciones de la producción informadas, sino en una menor eficiencia por parte de los operarios como consecuencia de problemas personales, clima laboral, retraso salarial, malestar gremial, temperaturas inadecuadas de trabajo, entre otras causas. Estas contingencias deben calcularse para no imputarlas dentro del costo de la mano de obra. Hay que considerar que el tiempo improductivo, también puede deberse a rendimientos ineficientes de las máquinas y equipos que manejan los operarios.

Ejemplo:

Horas de presencia/mes en fábrica : 2.795

jornal/hora con cargas sociales: \$59,40

Tiempos improductivos declarados: 212 horas

Producción realizada: 9.000 unidades

Mejor tiempo unitario histórico alcanzado para elaborar una unidad: 0,25 horas.

Horas presencia:	2.795	\$166.023,00 (2.795 x 59,40)
Tiempos improductivos	-212	-12.592,80
Horas trabajadas	2.583	153.430,20
Mejor tiempo unitario logrado (9.000 un. x 0,25 hs./un.)	2.250	133.650,00
Diferencia	33	19.780,20

Imputación contable		
Costo de producción		
Mano de obra directa normalizada	\$133.650,00	80,50 %
Cuentas de resultados		
Tiempos improductivos declarados	12.592,80	7,59 %
Costos ocultos	19.780,20	11,91 %
Total	166.023,00	100,00 %

De esta manera se imputará al producto el costo normal para su elaboración y a cuentas de resultados los tiempos improductivos informados y los costos ocultos como consecuencia del trabajo a desgano de su personal. Del total abonado en concepto de mano de obra directa \$166.023 el empresario podrá saber que el 7,59% corresponde a tareas improductivas (roturas de máquinas, accidentes, falta de materiales), y el 11,91% es imputable a desgano de personal. Por lo tanto, habrá que tomar las medidas correctivas que correspondan para subsanar estos inconvenientes si es que el empresario lo considera significativo.

XII.3. Desvíos de mano de obra directa: eficiencia, capacidad ociosa, costos ocultos

Supongamos un presupuesto de 100 horas mensuales para una producción de 100 unidades y los siguientes datos reales:

Presupuestos	Datos reales (1)	Datos reales (2)	Datos reales (3)	Datos reales (4)
100 horas	100 hs. trabajadas	100	90	110
100 unidades	100 unidades	90	90	100

Las horas trabajadas comprenden las efectivamente dedicadas a la producción, es decir son netas de tiempos improductivos informados (roturas de máquinas, falta de energía, accidentes, etc.).

- Caso 1. Eficiencia

La mano de obra directa fue eficiente ya que los datos previstos de producción de 100 unidades mensuales y de tiempo de 100 horas mensuales trabajadas (descontados los tiempos improductivos), han sido plenamente logrados.

Estado de resultados: sin variaciones.

- Caso 2. Improductividad oculta

Se trabajaron las horas 100 horas presupuestadas, pero no se alcanzó la producción prevista de 100 unidades, sino de 90 unidades, lo que significa una ineficiencia en la utilización de la mano de obra que se traduce en costos ocultos, ya que los tiempos improductivos ya están neteados de las 100 horas trabajadas. Ejemplos: trabajo a desgano por diferentes motivos, temperaturas inadecuadas para el desarrollo de las tareas, malestar gremial; es decir tiempos improductivos que van más allá del control de la fábrica, que se conocen como costos ocultos de mano de obra.

Estado de resultados: una cuenta que refleje la improductividad oculta por parte del personal de fábrica.

- Caso 3. Capacidad ociosa

En este caso, no se alcanzaron ni las horas ni la producción prevista, pero la mano de obra es aprovechada satisfactoriamente, pues la producción es proporcional al tiempo trabajado.

Pero existe capacidad ociosa al no aprovechar el tiempo previsto para la producción. Estado de resultados: una cuenta que refleje la capacidad ociosa de la empresa.

- Caso 4. Improductividad oculta y sobreutilización de planta

Se trabajaron más horas para lograr la producción prevista. La diferencia corresponde adjudicarla a improductividades ocultas de su personal y a la utilización de la planta a un nivel mayor al presupuestado.

Estado de resultados: una cuenta que refleje la improductividad oculta de los operarios y otra cuenta que refleje el mayor aprovechamiento de la planta fabril.

XIII. Generación de costos ocultos

En la medida en que se gestione a una empresa a través de indicadores de gestión, obligará a todo su personal a controlarse.

Hay que ser eficiente para no perder frente a la competencia y lograr la máxima rentabilidad operativa. Ejemplos de casos que generan costos ocultos:

- Error visible

Costos ocultos.

- Contingencias no informadas a la supervisión

Al no ser informadas no se pueden controlar, e impactarán en el costo del período.

- Aceptar desperdicios de materias primas como normales

Surgen como consecuencia de aceptar los porcentajes de desperdicios establecidos como normales, sin revisiones periódicas.

- Compras de materias primas de calidad deficiente o fuera de estándar

Se traduce en desperdicios, roturas, bloqueos de máquinas o accidentes.

- Errores de los proveedores

Fallos de calidad, de puesta en marcha y en los procesos de producción, tiempos muertos.

- Error en el pago de facturas

Descuentos perdidos por bonificaciones, pago al contado, beneficios fiscales.

- Compras sin factura

Reflejará costos inferiores a la realidad.

- Falta de formación en el personal de fábrica

Desencadena alteraciones sociales y económicas, p. ej., desmotivación en dicho personal y retraso en la producción.

- Producción a una velocidad menor a lo que una máquina puede alcanzar

Impacta en la productividad.

- Obsolescencia de productos

Por tendencias del consumo de los clientes debido a cambio de moda, productos sustitutos. Deteriora el margen original planeado para los productos o servicios, por lo tanto, es un costo oculto.

- No posicionar la marca en el mercado

Pérdida de clientes.

- Problemas de logística y distribución

Por falta de despachos, tiempos de entrega, almacenamiento, seguridad, pérdidas en inventarios.

XIV. Costos de oportunidad como costos ocultos

En el ámbito económico, se generan costos no solo como consecuencia de la aplicación de recursos escasos al proceso productivo, sino también por no aplicar dichos recursos a otras alternativas posibles, que se conocen como costos de oportunidad. Las alternativas, deben ser concurrentes y excluyentes. Estos costos son de carácter cualitativo y no son considerados contablemente por las organizaciones.

Los economistas se deben preguntar: ¿a qué tenemos que renunciar para la decisión elegida?; este es el costo de oportunidad.

XV. Conclusión

Se debe generar en las organizaciones una cultura de administración, basada en el trabajo en equipo, participación, delegación de responsabilidades, capacitación y comunicación. Debe comprender empleados, dirigentes, clientes y accionistas, para un mejor desempeño laboral. Se deben adoptar nuevos métodos de gestión de personal y desarrollar capacidades de liderazgo con cada uno de los integrantes de las organizaciones, para así poder trabajar con eficiencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización. La reducción y/o

eliminación de los costos ocultos permitirá sacar el máximo provecho a los recursos humanos, materiales y financieros, permitiendo a la empresa alcanzar eficiencia y eficacia en el logro de sus objetivos. Por lo tanto, es primordial identificar y medir los costos ocultos, y así aprobar todas las inversiones que se deban desarrollar para reducirlos o eliminarlos. El método establece que una gestión social adecuada que contribuya por el bienestar de los empleados impactará en gran medida en la disminución de los costos ocultos.

XVI. Bibliografía

CASCARINI, Daniel C. - PERALTA, J. A., *et al.*, "Teoría y Práctica de los Sistemas de Costos", Ed. La Ley, Buenos Aires, 2013, 2ª ed.

CORRALES, J. M. - FRÍAS, P. J., *et al.*, "Costos para competir", Ed. Grupo, Buenos Aires, 2005, 1ª ed.

GIMÉNEZ, Carlos M. (coord.), "Decisiones en la gestión de costos para crear valor", Ed. Errepar, Buenos Aires, 2006, 1ª ed.

HANSEN - MOWEN, "Administración de Costos", Ed. Thompson, México, 2007.

HORNGREN - DATAR - FOSTER, "Contabilidad de costos, un enfoque gerencial", Ed. Prentice Hall, México, 2007, 12ª ed.

MALLO, C. - KAPLAN, R., *et al.*, "Contabilidad de costos y estratégica de gestión", Ed. Prentice Hall, Madrid, 2000.

PERALTA, Jorge A. y colaboradores, "La gestión empresarial y los costos", Ed. La Ley, Buenos Aires, 2009, 2ª ed. actualizada y ampliada.

SAVALL, H. - ZARDET, V., "Por un trabajo más humano y eficiente. Modelo de Gestión socioeconómica", México, 2011.

VÁZQUEZ, Juan Carlos, "Costos", Ed. Aguilar, Buenos Aires, 1999, 2ª ed.

ENFOQUES DE SOCIEDADES

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Las nuevas funcionalidades del Echeq. La cesión de derechos electrónica, la cláusula “no a la orden” y el multicheque

María Indiana Micelli

La puesta en funcionamiento de una nueva etapa del Echeq determinó un proceso de readecuación del sistema financiero tradicional, convirtiéndose en el instrumento digital de pago, especialmente para las empresas en este tiempo de pandemia.

I. Introducción

El cheque electrónico (Echeq) desde su entrada en vigencia en julio de 2019 ha ido incorporando de manera escalonada nuevas funcionalidades, a partir de la reglamentación dictada por el Banco Central de la República Argentina (1).

Así, mediante la Comunicación “A” 6578 se reglamentó la emisión del Echeq, siendo posteriormente complementado por las Comunicaciones “A” 6725, 6726 y 6727 del BCRA dictadas el 28/06/2019 que entre otros puntos regularon el sistema nacional de pagos y gestión electrónica de cheques, y el mecanismo de certificación dado por el “Certificado para Ejercer las Acciones Cíviles” (CAC).

A partir del 23 de julio de 2020 se ha iniciado una nueva etapa del Echeq, la “Fase 2 A”

(1) Los títulos valores electrónicos entraron en vigencia a partir del dictado de la ley 27.444 permitiéndose la creación de letras de cambio, pagarés y cheques en soporte electrónico y firma electrónica, a condición de que se asegure indubitablemente la expresión de la voluntad y la integridad del documento. Posteriormente, el Banco Central de la República Argentina, en su calidad de autoridad de aplicación dictó la Comunicación “A” 6578 de fecha 1 de octubre de 2018 por la cual se reglamentó la emisión de cheques mediante sistemas electrónicos, los cuales entraron en vigencia en el 1 de julio de 2019. Se puso así en funcionamiento el denominado “Echeq”.

por la cual se implementó la “cesión electrónica de derechos”, la “cláusula no a la orden” y el “multicheque”.

Como lo hemos expresado, en medio de un contexto de pandemia y con medidas forzosas de aislamiento el Echeq se ha tornado en una herramienta digital indispensable en el mercado financiero. Su uso en este tiempo ha puesto en evidencia las ventajas que el sistema conlleva, siendo que se puede operar desde un *home banking* o desde la *app* de un celular, todos los días y en cualquier horario (2).

La puesta funcionamiento del Echeq determinó un proceso de readecuación del sistema financiero tradicional, convirtiéndose en el instrumento digital de pago, especialmente para las empresas. Las estadísticas así lo evidencian. Ello determinó que numerosas entidades financieras de nuestro país ya lo tengan instrumentado en sus plataformas digitales, como un beneficio que ofrecen y promocionan para sus clientes.

Analizaremos estas últimas funciones implementadas y sus efectos cambiarios.

(2) MICELLI, María Indiana, “El cheque electrónico (ECHEQ), El funcionamiento de un valioso instrumento que brinda el Derecho Cambiario”, sitio Checkpoint de La Ley 14/04/20 y Rev. Enfoques, mayo 2020, La Ley.

II. La cláusula “no a la orden” en el Echeq

Una de las nuevas funciones implementadas en esta fase, que se encontraba prevista en la reglamentación dictada por el BCRA, consiste en la posibilidad de insertar la cláusula “no a la orden” en el cheque electrónico, lo que determina que el título circule bajo la “forma y los efectos de una cesión de derechos”.

El art. 6° de la ley 24.452 —que regula las formas de giro del cheque— dispone en su inc. 2 que el cheque puede ser extendido “a favor de una persona determinada con cláusula no a la orden”. Esta cláusula que reviste “carácter sacramental” (3) puede ser insertada por el librador al momento de su emisión o ser incorporada al circular por el portador legitimado. También podría insertarse dicha cláusula al transmitirse por endoso, conf. lo normado por el art. 12 Ley de Cheques (LCh). Cabe recordar, que cuando la cláusula es insertada por el librador del título produce efectos *erga omnes* frente a cualquier portador, a diferencia de lo que ocurre en el endoso siendo que sus efectos quedan limitados al endosante.

Todo ello es aplicable al cheque en soporte papel, por lo que veremos las diferencias que se presentan el cheque electrónico a partir de su reglamentación.

En el Echeq el librador puede insertar esta cláusula al momento de su emisión, disponiéndose que en breve se habilitará la posibilidad de incorporar la cláusula luego de su libramiento. Y aquí surge, un obstáculo operativo a esta previsión, sien-

(3) La ley de cheques dispone que la cláusula “no a la orden” reviste carácter solemne o sacramental (art. 6°), esto determina que no se admita expresiones equivalentes, como ser “no endosable”, no negociable, “endoso excluido”, “valor para quedar en catera”, lo que marca una diferencia con el endoso donde se dispone que el cheque nominal se puede endosar con “cláusula no a la orden o una expresión equivalente” (art. 12). Lo que tienen en común, sea librado o endosado luego es que en ambos casos es que se transmite bajo la forma y efecto de una cesión de créditos.

do que por razones informáticas y de seguridad el Echeq nace completo y así circula.

Como ya lo hemos expresado, en tanto el soporte papel permite la inserción sobreviniente de leyendas que integren el contenido del título, diversa es la situación del título electrónico, donde la generación de contenido requiere la disposición de claves que habiliten la inclusión del texto. Esto por lógica corresponde al librador como usuario del *home banking* y con la herramienta de la firma digital o electrónica, cuya esencia es la reserva de la clave privada. Ello marca una diferencia con el cheque en soporte papel el cual puede nacer y circular en blanco (art. 8°, LCh), determinando que luego de su emisión se puedan insertar cláusulas, como la mencionada (4).

Con lo cual, en la próxima etapa en la que se prevé asimismo la implementación del “Echeq al portador” (5) deberán contemplarse en las plataformas digitales de los bancos las medidas informáticas a adoptar en respaldo de la seguridad y en la confianza del sistema para sus destinatarios.

Ahora bien, ¿cuál es el efecto de la cláusula “no a la orden”?

La cláusula “no a la orden” suprime el principio de autonomía cambiaria que determina la adquisición originaria de los derechos incorporados en el título, por lo que el portador legitimado sufrirá la oponibilidad de excepciones personales que tenga el deudor cedido que colocó la cláusula, contra el endosatario a quien transfirió el título.

Este principio se encuentra plasmado en el art. 1816, Cód. Civ. y Com., que expresa: “El portador de buena fe de un título valor que lo adquiere conf. su ley de circula-

(4) MICELLI, María Indiana — MOIA, Ángel Luis, “Los cheques electrónicos. Alternativas, recaudos y funcionamiento del nuevo Echeq” La Ley 2019 A p. 939.

(5) En la próxima Fase II B, se prevé la emisión del Echeq al portador, la posibilidad de endosar el Echeq en blanco y la posibilidad de que sea cobrado en ventanilla, en aquellas entidades financieras que emitan cheques electrónicos.

ción tiene un derecho autónomo y le son inoponibles las defensas personales contra anteriores portadores. A los efectos de este artículo, el portador es de mala fe si al adquirir el título procede a sabiendas en perjuicio del deudor demandado”, y resulta aplicable a los títulos valores cartulares (art. 1830, Cód. Civ. y Com.) y títulos valores no cartulares (art. 1850, Cód. Civ. y Com.), como en el caso del cheque electrónico.

Con lo cual, quien reciba un Echeq que contenga esta cláusula no recibirá un derecho originario *ex novo* sino un derecho derivado, siendo pasible eventualmente de las excepciones personales que el librador posea contra los anteriores portadores.

Si bien en la práctica esto determina que el título no esté destinado a circular, los bancos que actualmente operan con el Echeq, consideran que esto permitirá mayor volumen de emisión al permitir sumar a las grandes empresas que lo utilizan para el pago de proveedores, brindándoles mayor seguridad en su circulación.

III. La cesión electrónica de derechos del Echeq

En correlato con la cláusula analizada una de las nuevas funciones implementadas está dada por la “cesión electrónica de derechos” con la finalidad que el Echeq librado con “cláusula no a la orden” pueda ser transmitido, tal como se aplica al cheque en soporte papel. También se encuentra prevista la cesión para aquellos casos en que se quiera transmitir un “Echeq rechazado” si aún no se ha impreso el CAC, dado que este certificado que tiene calidad de título ejecutivo solo se emite una vez.

Como hemos visto, la “cláusula no a orden” determina que la transmisión del cheque sea bajo la “forma y los efectos de una cesión de derechos”, lo que determina en cuanto a su “forma” que sea conforme lo normado por el Cód. Civil y Comercial. A lo cual, se suman en el Echeq las pautas propias que obran en la reglamentación.

Bajo este marco legal, ¿cuál es la forma de la cesión electrónica del Echeq?

La cesión electrónica de derechos se enmarca en las previsiones del Código que en el art. 1618 del Cód. Civ. y Com. dispone que “la cesión de derechos sea por escrito, sin perjuicio de los casos en que se admite la transmisión del título por endoso o entrega manual”. Y en el art. 1620 del Cód. Civ. y Com. que dispone que para que la cesión tenga efectos respecto de terceros debe cumplirse con notificación al deudor cedido por instrumento público o privado de fecha cierta.

No está permitido en el Echeq que su transmisión sea bajo la forma del “endoso” salvo cuando el beneficiario sea una entidad financiera, un agente de custodia o registro cuando el cheque electrónico es remitido para su negociación en el mercado de valores, o sea un fiduciario de fideicomisos financieros.

Solo se encuentra legitimado el “cedente” (beneficiario del Echeq) y únicamente podrá transmitirse la propiedad un tercero que se encuentre “bancarizado”, ello por razones operativas siendo todo su funcionamiento parte de la plataforma digital del banco. Asimismo, se tiene que cumplir con la notificación al deudor cedido, que aquí está dado por la notificación que da el banco girado al librador del cheque electrónico.

A partir de ello, ¿cómo funciona esta cesión electrónica?

El “cesionario” —quien recibe la cesión electrónica de derechos— tiene la posibilidad de “consentir o rechazar” la cesión efectuada, la cual hasta tanto no se haya consentido permanece en estado de “cesión pendiente”, pudiendo en esa instancia ser anulada por el cedente.

En caso de ser aceptada es notificada de manera automática al banco girado, y a su vez la entidad debe notificar al librador del Echeq informando los datos del cheque cedido, esto es, número de cheque cedido, importe, datos del cesionario, fecha y hora

de consentimiento de la cesión, entidad gestora responsable de la cesión. El beneficiario puede requerir al banco girado la impresión del comprobante de la cesión electrónica.

¿Cuántas cesiones electrónicas podrán efectuarse?

El límite máximo de cesiones electrónicas de Echeq es de 10 transmisiones, lo que marca una diferencia con el endoso cuyo límite es de 100, lo que en un futuro podría ser ampliado conf. lo expresa la reglamentación. De todas maneras, entendemos que no será masiva la transmisión de un cheque electrónico por esa vía, en razón de no transmitir derechos autónomos con lo que ello determina.

Finalmente, cabe señalar que nada obsta a que la cesión de derechos del Echeq pueda instrumentarse en forma cartular, en un instrumento público o privado con fecha cierta y conf. las pautas previstas en el Código, dado que no hay obstáculo legal para ello. Con lo que, el cedente podría optar por efectuarlo bajo la forma de cesión electrónica o en soporte documental, debiendo en este último caso cumplir con la notificación al banco girado y respetando las pautas reglamentarias (6).

IV. El multicheque

La última funcionalidad implementada en esta fase y que en la práctica será rele-

(6) Conf.: MOLINA SANDOVAL, Carlos, "Cheque electrónico (ECHEQ): Pautas de armonización del régimen del cheque y del sistema de los títulos valores", La Ley 18/03/2020, pág. 4. Cita on line: AR/DOC/642/2020.

vante para el sector de "Banca Empresas", lo constituye el "multicheque" que permite la emisión agrupada de Echeqs a un mismo destinatario.

Ahora, ¿cómo funciona el multicheque?

Es un instrumento que bajo un mismo código de identificación (ID) podrá fraccionarse en su monto, emitiéndose un conjunto de Echeqs a un mismo beneficiario, para luego depositarse o bien endosarse. De esta forma, al subdividir el Echeq de un valor elevado en partes menores, se facilitará y será más sencilla su negociación

La reglamentación dispone que se puede agrupar un lote de hasta 10 Echeqs con un mismo beneficiario, igual importe y misma fecha de cobro. A fin de comprender su uso veamos un ejemplo, si una empresa tiene un cheque por un determinado importe a favor de un proveedor por la suma \$ 100.000,00, pero no le conviene su descuento total, se podrá emitir una serie de 10 Echeqs de \$ 10.000 en un mismo acto y en bloque bajo un ID agrupador, siendo posible luego depositarlos o endosarlos a un tercero individualmente o en conjunto.

Se contempla además la "Emisión Múltiple" que permite emitir hasta 25 cheques electrónicos a la vez, con diferentes montos, fechas de pago y beneficiarios, mediante un archivo conjunto.

Todas estas nuevas funcionalidades del Echeq que entraron en vigencia y aquí comentamos representan un avance en el uso de este valioso título cambiario, que se ha convertido en una herramienta necesaria en los tiempos que nos toca atravesar.

La sindicatura en las sociedades por acciones y en ciertas SRL

Alberto C. Troiano

El síndico () es una figura legal autónoma que se representa a sí misma teniendo voluntad propia emanada de la ley. Sus funciones son de orden público; o sea, no modificables ni omisibles por la voluntad de las partes interesadas, es decir, el ente por un lado, y los síndicos por el otro.*

I. Importancia de su estudio. Conceptos fundamentales

El estudio de este tema reviste especial importancia; en primer lugar, porque debe saberse que *los contadores públicos y los abogados son los únicos profesionales que están habilitados legalmente para ejercerla*; y, en segundo término y muy especialmente, porque cuando aceptan desempeñarse, o bien desconocen o bien subestiman tanto los deberes como las graves responsabilidades que conlleva su ejercicio.

Por ello, esperamos que este breve trabajo sirva no solo para comprender mejor este instituto, sino para que *sus líneas obren como advertencia y consejo*, concientizando así a jóvenes profesionales de las disciplinas citadas cuando les toque ejercerlo.

Entrando en tema, diremos que se trata de un *órgano societario de fiscalización interna*, estatuido por la Ley General de Sociedades Comerciales 19.550, para las sociedades por acciones —anónimas y en comandita para la parte comanditaria— y asimismo para ciertas sociedades de responsabilidad limitada.

En algunos casos su presencia es obligatoria; en otros como veremos, optativa.

(*) Vocablo que emplearemos para designar a este órgano en tanto esté integrado por una o varias personas. Sin embargo, cuando su composición sea plural en número impar, debe denominarse con propiedad: "Comisión Fiscalizadora".

La aludida función fiscalizadora, *conciene exclusiva y excluyentemente a un control formal de legalidad; y no a un control y evaluación de la eficacia y/o eficiencia de la gestión empresarial*. En otras palabras, el síndico o en su caso la sindicatura (cuando está integrada por tres o más síndicos), *no ejerce control de gestión alguno*. Vale recordar: como tampoco lo ejercen los auditores externos o internos, salvo en estos últimos que la Dirección Superior del ente lo haya expresamente solicitado.

La acción fiscalizadora del síndico, entonces, debe ceñirse a *los actos de los órganos ejecutivo y volitivo de la sociedad: directorio y asamblea de accionistas en cuanto deben adecuarse al pertinente orden jurídico general societario: leyes, decretos del Poder Ejecutivo y normas emitidas por entes de control; y asimismo al orden normativo particular del ente: estatuto o contrato social, reglamentos internos y decisiones asamblearias*.

El *bien protegido por la institución sindical* es, en todos los casos, los derechos de la sociedad civil o comunidad de negocios bajo las formas de: estado (entes de control); acreedores (proveedores, prestamistas); inversores actuales y potenciales (accionistas, obligacionistas).

Resulta importante aclararlo pues hemos advertido cierta confusión: *el síndico no es mandatario de la sociedad y tampoco es representante legal ni de ella ni de los accionistas. El síndico no es apoderado del ente;*

como tampoco es un fiduciario o fideicomisario de accionistas u obligacionistas por debentures u obligaciones negociables emitidas por el ente.

¿Entonces como caracterizar la figura del síndico societario (1) o la sindicatura en su caso? Vamos a intentarlo: *el síndico es una figura legal autónoma que se representa a sí misma teniendo voluntad propia emanada de la ley.*

Sus funciones son de orden público; o sea, no modificables ni omisibles por la voluntad de las partes interesadas: el ente (la firma) por un lado, y los síndicos por el otro.

En suma, el síndico societario constituye la presencia de la ley en un ente, en tanto la misma ley lo haya dispuesto o el propio ente voluntariamente.

II. Algunas elementales nociones de derecho societario vinculadas

Las siguientes consideramos pueden ser de interés para el tema por tratarse.

La Ley General de Sociedades Comerciales 19.550 *receptó la teoría del órgano*, elaborada por Von Gierke, tratadista alemán, quien sostenía que *la voluntad social se expresa mediante sus órganos.*

Nuestra ley instauró en las sociedades por acciones *los siguientes órganos fundamentales, a saber:*

a) *la asamblea de accionistas*, u órgano de gobierno que decide sobre los asuntos sociales más importantes y estratégicos;

b) *el directorio*, u órgano de administración y representación;

c) *la sindicatura*, u órgano interno de fiscalización; y

d) *el consejo de vigilancia*, con funciones semejantes a la sindicatura, aunque más

(1) La locución "Síndico Societario", debe distinguirse desde un primer momento, de la de "Síndico Concursal", de muy disímiles funciones.

amplias, ya que también ejerce control de gestión.

Los siguientes conceptos serán importantes de recordar:

a) *el órgano tiene competencia; es decir aptitud y posibilidad de actuar en su respectiva área o esfera de desempeño;*

b) *la sociedad, ente ideal, es sujeto de derecho, tiene capacidad, es decir calidad o condición;*

c) *el órgano para actuar necesita sine qua non de aquella capacidad o cobertura legal para actuar válidamente conforme a derecho;*

d) *las personas físicas (o humanas) que componen el órgano de administración y representación obligan a la sociedad en tanto y en cuanto actúen dentro de las normas generales (leyes, decretos) y particulares (estatuto, contrato social, reglamento). No en cambio si las violan o exorbitan (Cfr. LGS, art. 58);*

e) *la sociedad solo a través de sus órganos tiene capacidad de adquirir derechos o contraer obligaciones;*

f) *todo órgano está compuesto por:*

f.1) *un elemento subjetivo*, o sea la o las personas físicas o humanas que lo integran; y

f.2) *un elemento objetivo*, las atribuciones, deberes y funciones emanados del orden jurídico general nacional y/o provincial; o particular que afecta a una sociedad, por ejemplo, una ley que rige su funcionamiento —por ejemplo, ley de seguros; Ley de Cooperativas—, y además la letra del contrato social y estatuto en línea con aquella.

III. Análisis de las principales disposiciones en la Ley General de Sociedades 19.550

III.1. Tipos de fiscalización privada contemplados

La ley reconoce tres formas o tipos posibles de fiscalización (asimilemos este término a control, inspección, intervención ejercida por mandato de legal) en las sociedades que estudiamos:

- a) sindicatura unipersonal o colegiada;
- b) consejo de vigilancia; y la
- c) ejercida por los socios directamente.

Abordaremos en primer lugar, la *fiscalización ejercida directamente por los socios*; ocupándonos en el resto del trabajo de las restantes societarias.

En efecto, el art. 55 prevé dicha posibilidad. Sin embargo, por razones prácticas de diverso orden: tiempo disponible, competencia profesional; etcétera, *no es habitual que los socios o accionistas ejerzan tales funciones*, salvo que se trate de pequeñas sociedades delegándolas en estos casos en terceras personas de confianza y por supuesto aptitudes técnicas.

III.2. Según el tipo societario. Caracterización. Obligatoriedad

La sindicatura puede presentarse en las:

- sociedades de responsabilidad limitada;
- sociedades anónimas; y en las
- sociedades en comandita por acciones;

III.2.a. Sociedades de responsabilidad limitada

El art. 158 nos dice que las SRL pueden implantar —es decir voluntariamente— un órgano de fiscalización (sindicatura o consejo de vigilancia), debiéndose regir en ese caso por las disposiciones del contrato social.

Sin embargo, *si el capital suscrito de la sociedad alcanza el importe del art. 299, inc. 2do., (consultada la normativa al redactarse este trabajo el importe es de: \$50.000.000.-) deberán designar obligatoriamente sindicatura o consejo de vigilancia.*

Resumiendo: una SRL *podrá no tener sindicatura, salvo que lo prevea su estatuto o lo obligue la ley.*

Regirán supletoriamente para el órgano de fiscalización que se implante, las reglas establecidas para las sociedades anónimas; y las atribuciones y deberes conferidos a de dichos órganos no podrán ser menores a aquellas cuando la implantación sea obligatoria.

III.2.b. Sociedades por acciones: anónima o comandita

Las sociedades por acciones pueden instaurar tanto sindicatura como consejo de vigilancia, pudiendo coexistir o no ambos órganos. Aclaremos: en adelante enfocaremos la sociedad anónima por ser el tipo más común, ya que las SCA aplican su régimen supletoriamente.

Caractericemos en primer lugar al *Consejo de Vigilancia* para conocerlo y, sobre todo, diferenciarlo de la sindicatura; para luego abocarnos de lleno a esta en lo que resta de este trabajo.

En efecto, el consejo de vigilancia está legislado en los arts. 280 a 283. Veamos lo esencial de ellos:

Su organización es voluntaria y estará integrado por 3 a 15 accionistas designados por asamblea de accionistas (art. 280).

En caso de decidirse su implantación, el estatuto deberá precisar sus atribuciones y deberes. Interesa destacar que estos deberán contemplar *tanto funciones de fiscalización administrativo-contable como de control de gestión de los negocios sociales (art. 281).*

Notemos desde ya *dos principales diferencias con la sindicatura: está integrada por accionistas y tiene funciones adicionales de control de gestión.*

El art. 283 por su parte, nos dice que cuando el estatuto organice el consejo de vigilancia podrá prescindir de la sindicatura, reemplazándola por auditoría anual designada por aquella.

Cabe aclarar cierta confusión que nos parece advertir en la precitada redacción del texto legal: En efecto, si bien es admisible que se prescinda de la sindicatura porque resulta evidente que ambos órganos

superponen sus funciones (máxime si la sociedad posee una gerencia de control de gestión), lo que nos parece constituye un error conceptual es que “si no existe sindicatura hay que reemplazarla por auditoría anual”.

Nuestra conclusión: haya o no sindicatura, haya o no consejo de vigilancia, o coexistan ambos órganos, *siempre tiene que existir una auditoría externa independiente ejercida por contador público, que dictamine los estados contables anuales o trimestrales en su caso, porque así lo establecen las normas contables profesionales: RT 37/2014; RT 45/2016 de la FACPCE y normas reglamentarias de todos los entes de control a nivel nacional y provincial de nuestro país: JGJ o DPJ; CNV; AFIP; DGI; ANA; BCRA; SSN; INAES; etcétera.*

Una pregunta interesante e importante menudo formulada por nuestros estudiantes y a veces por jóvenes colegas, y que asimismo formulamos los docentes en las mesas de examen:

¿Cuándo una sociedad anónima está obligada —o no— a tener síndico? Síndico (una sola persona) o Sindicatura o Comisión Fiscalizadora (más de una persona) (2).

El fundamental art. 284 lo establece. Conviene que lo glosemos:

a) Si una sociedad anónima *no está contemplada en ninguno de los incisos del art. 299 de la LGS, y tampoco lo prevé su estatuto, no está obligada a designar síndico ni comisión fiscalizadora.*

b) Si una sociedad anónima *está incurso en el inciso 2do. del art. 299, debe designar síndico o comisión fiscalizadora, pese a que su estatuto no la prevea; aun si ha alcanzado dicho importe por aumento de capital decidido por asamblea y sin que sea nece-*

sario reformar el estatuto. (Luego, por cierto, deberá hacerlo).

c) Si una sociedad anónima *no está incurso en el inciso 2do. del art. 299, pero sí lo está en función de alguno de los restantes incisos de dicho artículo (3), debe indefectiblemente designar sindicatura (composición plural) y por supuesto el estatuto prever su creación.*

c.1) En estos casos se integrará como cuerpo colegiado en número impar de miembros: (3,5,7...); y se denominará “Comisión Fiscalizadora” y el estatuto deberá reglamentar su funcionamiento.

c.2) Además, deberá llevar un libro denominado “Actas de comisión fiscalizadora” (artículo. 290). Por lo demás, aclara este artículo que el síndico disidente tendrá los derechos, atribuciones y deberes del art. 294 (4).

III.2.c. Requisitos para ser síndico (art. 285, incs. 1 y 2)

Los síndicos deben poseer *título habilitante de contador público o abogado; o integrar sociedad civil. También pueden integrar sociedades comerciales con responsabilidad solidaria y tener domicilio real en el país.*

Magistrales tratadistas contables argentinos recordemos: (v.gr. Chapman, Wainstein), han sido contestes en el sentido de que *los contadores públicos están en mejores condiciones profesionales para desempeñar la función de síndico;* ya que, más allá de los temas puramente contables, su formación jurídica les permite afrontar con solvencia la problemática societaria.

Por lo demás, la fijación del domicilio real en el país concierne a que, llegado el caso de determinarse su responsabilidad en algún tipo de ilícito, la justicia pueda actuar sin inconvenientes.

(3) Es el caso de las sociedades anónimas con cotización bursátil de sus acciones u obligaciones; de los bancos; compañías de seguros; sociedades de ahorro y préstamo; etcétera.

(4) Este extenso y relevante artículo lo trataremos más adelante —in extenso— en un punto específico.

(2) Adviértase que hemos empleado con más propiedad el singular y el plural considerando el número de profesionales que suelen integrar este órgano. Sin embargo, es usual emplear el término “sindicatura” para ambos casos

III.2.d. Inhabilidades e incompatibilidades (art. 286, incs. 1, 2 y 3)

a) Inhabilidades

La inhabilidad se refiere a *impedimentos de capacidad o condición* previstos en el art. 264, cuando *asimila a los síndicos las que padecieren los directores*.

A saber, y, en síntesis, las principales causas taxativamente enunciadas en dicho artículo son:

1) quienes *no pueden ejercer el comercio*;

2) los *inhabilitados por quiebra culpable o fraudulenta* hasta 10 años después de su rehabilitación; ... (La jurisprudencia ha establecido en recientes fallos, que *los concursados preventivamente no padecen esta inhabilitación* para ser síndicos);

3) los *condenados con accesoria de inhabilitación de ejercer cargos públicos*; los condenados por hurto, robo, defraudación, cohecho, etc.; hasta 10 años después de cumplida la condena;

4) los *funcionarios de la administración pública cuyo desempeño se relacione con el objeto de la sociedad*, hasta 2 años del cese de sus funciones.

b) Incompatibilidades

La *incompatibilidad* es una noción funcional o profesional. El mismo artículo que glosamos se encarga de enunciarlas.

Veamos quiénes están *funcionalmente impedidos* de desempeñarse como síndicos:

1) quienes no puedan ser directores conforme el *art. 264*;

2) los *directores, gerentes, o empleados de la misma sociedad o de otra controlada o controlante*;

3) los *cónyuges, los parientes por consanguinidad en línea recta, los colaterales hasta el cuarto grado inclusive, y los afines dentro del segundo de los directores y gerentes generales*.

Vale destacar que el síndico debería abstenerse de actuar —o plantearlo a las máximas autoridades del ente: asamblea, directorio, comité de auditoría—, *toda vez que tuviera que actuar en más de una sociedad entre las que exista competencia en el respectivo mercado de productos y/o servicios*. Asimismo, obviamente, cuando él propio síndico lo esté bajo tales circunstancias.

Todo lo antedicho —excepto el apartado 1)— es también aplicable a *los contadores públicos que se desempeñen como auditores externos*.

III.2.e. Duración en sus funciones. Vacancia. Reemplazo (arts. 287 y 291)

Los síndicos *son elegidos y removidos en su caso, por la asamblea de accionistas*. El estatuto debe establecer el término de su mandato, el que *nunca podrá exceder tres (5) ejercicios consecutivos*.

Al finalizar cada mandato, *pueden ser reelegidos indefinidamente*, aunque siempre respetando el susodicho límite acumulativo.

El o los síndicos *permanecen en funciones hasta que son reelegidos o reemplazados*.

El estatuto debe prever la designación de síndicos *suplentes*; uno o varios en el caso que se trate de sindicatura plural. No tienen funciones ni responsabilidades, hasta que por la razón o circunstancia que fuere entren en funciones

III.2.f. Remuneración e indelegabilidad (arts. 292 y 293)

a) Remuneración.

La ley instituye que la función del síndico sea remunerada por la sociedad; estableciéndose por estatuto o bien por la asamblea.

No es habitual ni conveniente que el estatuto fije importes. Tampoco —como se comprenderá, con el fin de no afectar la

(5) Es el caso de las sociedades anónimas con cotización bursátil de sus acciones u obligaciones; de los bancos; compañías de seguros; sociedades de ahorro y préstamo; etcétera.

independencia— *los honorarios no deben estar estén vinculados a cifra o circunstancia alguna referida a los estados contables (sobre los cuales él deberá emitir opinión).*

Por otra parte, si bien la ley guarda silencio, *es habitual remunerar también al síndico o síndicos suplentes, aunque con estipendios menores, ya que no cumplen función alguna mientras se desempeñan el o los titulares*

Es oportuno que traigamos a colación a propósito de este tema, una cuestión de naturaleza estrictamente contable. Veamos de qué se trata:

En efecto, si bien la asamblea ordinaria de accionistas es la que en definitiva aprueba los honorarios, *la contabilidad debe asumir (devengar) dicho gasto en el ejercicio durante el cual han sido prestados los servicios por el síndico (o síndicos) en funciones.*

Para ello, y sin menoscabo que se le hayan abonado o no honorarios durante el ejercicio como anticipos o importes completos, *deberá formularse la correspondiente provisión al cierre de ejercicio cargando el gasto —de orden administrativo— a una cuenta específica de resultados.*

En consecuencia, el registro contable puntual que surja —entre otros— de la oportuna decisión asamblearia, *deberá debitar la cuenta Provisión Honorarios Síndico con crédito a la de activo: Otros Créditos - Anticipo(s) Honorarios Síndico.* (Naturalmente, aunque es raro que suceda, si la Asamblea de Accionistas decide ajustar —al alza— los honorarios percibidos, deberá cargarlos a la cuenta Resultados No Asignados con crédito a un pasivo específico: Otras Deudas - Honorarios Síndico a Pagar).

Ahora bien, es mala —y lamentablemente habitual praxis— (política contable), no realizar los pasos antedichos, y *la Asamblea de Accionistas al aprobar los honorarios da lugar a un registro contable mediante el cual se debita directamente la cuenta Resultados No Asignados y se acredita la susodicha*

cuenta del activo: Otros Créditos - Anticipos Honorarios Síndico(s).

¿Cuál ha sido la falla incurrida por el tratamiento descripto en el párrafo anterior? *Que el ejercicio cerrado no ha reconocido un gasto administrativo atribuible a su gestión, elevando así —impropiamente y en su medida— el resultado positivo o disminuyendo en su caso el negativo. Peor aún; dicho gasto será ignorado y nunca expuesto y —de persistir en el tratamiento contable que estamos criticando—, nunca será asumido como gasto en ejercicio alguno.*

Entonces como corolario de lo expuesto en los recientes párrafos: *atención auditores —internos y/o externos— no permitir más esta distorsión y aconsejar —en su caso— se modifique la desaconsejable práctica y sus consecuencias que hemos tratado de explicar.*

b) Indelegabilidad.

Si bien la ley dice con toda claridad que *el cargo es personal e indelegable*, este taxativo mandato debe interpretarse —apoyándonos en lo leído tantas veces en la doctrina—, *en el sentido de que su responsabilidad es irrenunciable, aunque delegue la realización de tareas en colaboradores.*

La posición de los juristas que es compartida por colegas contadores públicos síndicos es muy razonable; ya que, *en firmas de mediana o gran magnitud, no puede pedirse que un solo síndico (o más de uno incluso) realicen personalmente múltiples funciones de carácter rutinario como lo prescribe la ley; debiendo reservarse para ellos la supervisión general de tales tareas y el análisis detallado y profundo solo de las más importantes o trascendentes.*

Piénsese que lo propio sucede con las auditorías externas, las cuales son realizadas materialmente por auditores juniors, seniors y gerentes; *sin embargo, la firma del Informe del Auditor que se entrega al cliente lo hace o bien a un gerente de mayor rango al que actuó sobre el terreno o un socio del estudio.*

III.2.g. Atribuciones y deberes del síndico (art. 294).

La ley no ha sistematizado de manera orgánica como hubiera sido deseable, las diversas *facultades o competencias, así como responsabilidades que contempla.*

Hemos creído conveniente, por lo tanto, asumir dicha tarea con el ánimo de facilitar su estudio, agrupando funciones y/o actividades que concluimos tienen carácter semejante.

Véase pues el siguiente esquema en nuestro intento de lograrlo:

Grupo	Incisos del art. 294	Funciones contempladas y comentarios
a	1, 2, 4	<p>Controles administrativo - contables. Incisos 1 y 2. La ley precisa poco estas actividades y remite al amplísimo concepto de “fiscalizar la administración de la sociedad” examinando cuando lo considere conveniente libros y documentos sociales. En lo que concierne a cuentas o rubros, <i>recomienda verificar disponibilidades, títulos valores y obligaciones</i> Debería solicitar (esto será muy útil para un monitoreo general) <i>periódicos balances mensuales de saldos.</i> Las susodichas tareas <i>deberán realizarse por lo menos una vez cada 3 meses.</i> Inciso 4. Requiere que se controle la constitución y <i>garantía que deben prestar los directores</i> exigida (sin ninguna otra precisión) por el art. 256 último párrafo de la LGS. Recientemente, por imperio de la <i>res. 7/2015 de la IGJ de la CABA</i>, se exige que dicha garantía no puede ser inferior a \$10.000.- por cada director y a cargo de ellos. En la práctica la opción más tomada por las sociedades es contratar un seguro de caución o de responsabilidad civil. En las SRL que no alcanzan el capital del art. 158 LSC, la garantía no puede ser inferior a \$2.000.- por cada socio gerente. Cabe agregar que el síndico —en su Informe— deberá expedirse sobre la situación de este cumplimiento, y la necesidad de adecuación en su caso. Su silencio al respecto —atención— supondrá conformidad. Nota: No hemos encontrado al redactar este trabajo, una resolución de la IGJ que actualice los importes establecidos en la <i>res. 7/2015</i>. No obstante, hemos consultado en sociedades de nuestra actuación profesional y para las sociedades anónimas el seguro de caución mínimo de ha sido contratado en \$50.000.-</p>
b	3, 7, 8, 9	<p>Control de órganos sociales. Inc. 3. Asistir con voz, aunque sin voto, a las reuniones del directorio, comité ejecutivo y asamblea; <i>a todas las cuales debe ser citado.</i> Inc. 7. <i>Convocar a asambleas cuando fuere necesario y el directorio hubiese omitido hacerlo.</i> Inc. 8. <i>Hacer incluir en el orden del día puntos que considere convenientes atento su omisión.</i> Inc. 9. <i>Vigilar que los órganos sociales den debido cumplimiento a la ley, estatuto, reglamento y decisiones asamblearias. Este inciso es de suma importancia por cuanto concentra la responsabilidad del síndico.</i> Conviene aclarar la referencia del inciso a “la ley” porque es de importancia. En efecto, tanto <i>la doctrina como la jurisprudencia se han inclinado siempre por una interpretación restrictiva, en el sentido de que se trata de la legislación específica aplicable a la sociedad en cuestión.</i></p>

Grupo	Incisos del art. 294	Funciones contempladas y comentarios
b	3, 7, 8, 9	<p>Por ejemplo, si se trata de sociedades anónimas comerciales, industriales o de servicios, “la ley” será el Código Civil y Comercial de la Nación; la Ley General de Sociedades; las normas de la Inspección General de Justicia (T.O. res. 7/2015 y modificatorias); las normas de la Comisión Nacional de Valores (NT/2001 y sus modificatorias); y si se trata de una entidad financiera, la Ley de Entidades Financieras; las circulares del BCRA; etcétera.</p> <p>Naturalmente también será “la ley” —lo pertinente que afecte a la sociedad como persona jurídica—, respecto de la legislación fiscal, aduanera, penal tributaria y previsional, lavado de dinero, etcétera.</p>
c	5	<p>Producción del informe sobre la situación económica y financiera de la sociedad.</p> <p>Recomendamos a este fin consultar los modelos que trae la RT 45 de la FACPCE de fecha 2/12/2016. Nos referimos a los Anexos III, IV, V y VI.</p> <p>Se trata de emitir un informe de estructura muy semejante al que prepara el auditor externo. Sin embargo, resulta importante resaltar los siguientes aspectos:</p> <p>No se trata exactamente del mismo texto, sino otro con ciertas características propias; a saber: debe referirse a la Memoria y al Inventario en particular dentro del Capítulo Documentación Examinada, y dirigirse a los accionistas o socios; en vez de hacerlo a los directores como lo hace el auditor externo.</p> <p>Por otra parte, consideramos no menos importante, recordar las alternativas que un Contador Público puede enfrentar acerca del tema que tratamos: Son las siguientes:</p> <p>a) El contador público es síndico y a la vez auditor externo; inclusive integrando una Comisión Fiscalizadora (*).</p> <p>b) El contador público es auditor externo y no el síndico; pudiendo en estos casos ser el síndico un contador público o un abogado (**).</p> <p>(* Esta acumulación de funciones (que hace algunos años estuvo en dudas y que generó discusiones doctrinarias), finalmente se aclaró oficialmente por los Consejos Profesionales, en el sentido de que no solo era posible sino conveniente, atento el refuerzo que en materia de controles y evaluaciones independientes representa la conjunción de ambas.</p> <p>(**) En estas situaciones es indispensable que el tercero profesional actuante -colega o no- haga expresa mención en la segunda parte del párrafo “Responsabilidad del Síndico” del “Informe del Síndico”, lo siguiente:</p> <p>“Para realizar mi tarea profesional sobre los documentos detallados en los ítems a) a e) precedentes (se refiere a los documentos examinados), he revisado la auditoría efectuada por el auditor externo XXX quien emitió su informe de fecha XX-XX-XX de acuerdo con las normas de auditoría vigentes. Dicha revisión incluyó..”: (Cada profesional definirá las tareas que considera necesario realizar para emitir opinión y aquellas que por su relevancia considera conveniente mencionar en el informe).</p> <p>Finalmente cabe destacar -aun cuando es infrecuente-, que el síndico que no es auditor externo puede tomar salvedades en su informe por discrepancias con el auditor externo, (y no haberse puesto de acuerdo previamente a la emisión de los Estados Contables por el Directorio).</p>

Grupo	Incisos del art. 294	Funciones contempladas y comentarios
d	6, 11	Información a los accionistas, e investigar denuncias. Inc. 6. Debe suministrar a accionistas que representen no menos del 2% del capital (votos), en cualquier momento que lo requieran, <i>información sobre las materias que sean de su competencia</i> . Inc. 11. <i>Investigar denuncias que le formulen por escrito accionistas que representen no menos del 2% del capital (votos). Deberá llevar a la asamblea de accionistas estas cuestiones expresando sus consideraciones y proposiciones. Puede convocarla si es que no lo hace el directorio a dichos efectos y él conceptúa que la situación es de necesidad y urgencia.</i>
e	10	Fiscalizar la liquidación de la sociedad. La ley no agrega otra cosa. Es de suponer que deberá velar por que, en esta instancia, se cumplan con todos los requisitos que ordenan las normas en vigor: (arts. 101 a 112 de la LGS).

III.2.h. Extensión de las funciones a ejercicios anteriores (art. 295)

Este artículo nos dice que los derechos de información e investigación administrativa del síndico (es decir, aquellos que estén dentro de las materias que sean de su competencia), *se extienden a ejercicios anteriores a aquel en el que fuera designado*.

III.2.i. Responsabilidad del síndico (arts. 296 y 297)

Tema de suma importancia, si lo hay, en el órgano societario que estudiamos.

Como seguidamente se advertirá, *la responsabilidad del síndico (o síndicos para el caso de ser integrante de una Comisión Fiscalizadora en su caso) es enorme*.

En efecto, los fiscales y jueces del fuero competente disponen tanto en la Ley General de Sociedades como del art. 14 de la Ley Penal Tributaria y Previsional 24.769 (por citar las más específicas), todas las herramientas jurídicas para incriminar fundadamente a los profesionales que se hayan desempeñado como síndicos, y en especial en la última norma citada, a los Contadores Públicos.

A lo antedicho aludíamos al comenzar este trabajo, cuando manifestábamos que a veces jóvenes contadores públicos aceptan desempeñarse como síndicos, pensando naturalmente en lo honroso y gratificante del cargo al engrosar el currículum y percibir honorarios; pero olvidando —o acaso desconociendo— su contraparte: *la muy fuerte legislación punitiva que podría afectarlo si queda involucrado por descuidar o incumplir las atribuciones y deberes que la ley le impone (art. 294)*.

Vale pues, por su importancia, brevedad y claridad, transcribir los artículos en cuestión (la bastardilla es nuestra).

“Art. 296. Responsabilidad. Los síndicos son ilimitada y solidariamente responsables por el incumplimiento de las obligaciones que les imponen la ley, el estatuto y el reglamento. Su responsabilidad se hará efectiva por decisión de la asamblea. La decisión de la asamblea que declare la responsabilidad importa la remoción del síndico”

“Art. 297. Solidaridad. También son responsables solidariamente con los directores por los hechos u omisiones de estos, cuando el daño no se hubiera producido si hubieren actuado de conformidad con lo establecido en la ley, estatuto, reglamento o decisiones asamblearias”.

Este último artículo —es de toda evidencia— excluye la circunstancia de haber desconocido o no estar enterado de lo que sucedía o podía suceder en determinada circunstancia. *Por lo tanto, el síndico debe estar atento a todo lo que ocurre —y que sea de su incumbencia— en su derredor; y nunca podrá argumentar: “no sabía, o no me enteré, etcétera”.* En todo caso la justicia será la que evaluará si son o no admisibles semejantes u otras exculpaciones.

III.2.j. Aplicación de otras normas

El último artículo que se ocupa de la sindicatura es el 298, al decir: “Se aplica a los síndicos lo dispuesto en los arts. 271 a 279” que son atinentes al desempeño de los directores. Sin perjuicio de recomendar su lectura que enriquece y completa cada tema, comentaremos sucintamente cada uno y el asunto principal que trata.

“Art. 271. El director puede contratar con la sociedad aun en la actividad en la que esta opere; siempre y cuando la relación se haya concertado en condiciones de mercado”.

Sin embargo, los contratos que no reúnan estas características requerirán, para celebrarse, *expreso acuerdo del directorio o la sindicatura*, sin perjuicio de darse luego conocimiento a la asamblea de accionistas. Si la asamblea desaprobare tales acuerdos o contratos, los directores o los síndicos en su caso, serán responsables solidariamente por los daños y perjuicios irrogados a la sociedad; y los contratos serán considerados nulos, sin perjuicio de subsistir las precitadas responsabilidades.

“Art. 272. Interés contrario. Cuando algún director en algún asunto que se trate tuviera algún interés contrario, deberá manifestarlo a sus pares y abstenerse de intervenir en la deliberación, so pena de incurrir en responsabilidad”.

“Art. 273. Actividades en competencia. El director no puede intervenir por cuenta propia o de terceros, en actividades que estén en competencia con la sociedad salvo autorización expresa de la asamblea, so pena de incurrir en responsabilidad”.

“Art. 274. Mal desempeño en el cargo. Los directores responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño en su cargo, según el criterio del art. 59” —es decir sin haber observado “la lealtad y diligencia que se espera de un buen hombre de negocios—”; así como por violación de la ley.

Quedará exento de dicha responsabilidad —continúa el artículo que glosamos—, *el director que habiendo participado en la deliberación o resolución o que la conoció, deja oportuna constancia escrita de su protesta (en actas o mediante carta documento dirigida al presidente del directorio, nos ha parecido pertinente acotar) y anoticie al síndico antes de que su responsabilidad sea denunciada a las autoridades societarias, entes de control o la justicia.*

Si fuese el síndico el involucrado, además de dejar constancia de su protesta en actas, tiene el deber —previa consulta con un abogado, opinamos— de efectuar la denuncia al ente de control o, llegado el caso (según la gravedad) iniciar la acción judicial correspondiente.

“Art. 275. Extinción de la responsabilidad. La responsabilidad de los directores y gerentes se extingue por la aprobación de su gestión o por renuncia expresa o transacción resuelta por la asamblea; y siempre y cuando dicha responsabilidad no surja con motivo de una violación a la ley, estatuto o reglamento societarios y además no se oponga a ello por lo menos el 5% del capital (votos)”.

Cabe recordar aquí que uno de los *indispensables puntos del orden del día de las asambleas ordinarias* —previsto en el art. 243, inc. 3)— *consiste en “considerar y resolver las responsabilidades de los directores y síndicos y miembros del consejo de vigilancia”.*

“Art. 276. Acción social de responsabilidad”.

Significa que el ente societario es quien inicia la acción contra el o los directores a quien o a quienes la asamblea encontró responsables. Dicha resolución asamblearia producirá la remoción del director o directores afectados y obligará a su reemplazo. (Recordar el concordante art. 296 ya visto).

El artículo agrega que esta acción también podrá ser ejercida por los accionistas que se opusieron conforme al art. 275.

“Art. 277. Acción de responsabilidad. Facultades del accionista. Este artículo consagra la posibilidad de que cualquier accionista promueva acciones legales contra el director o directores, si luego de la decisión asamblearia aquellas no se iniciaren dentro de un plazo de 3 meses, y sin perjuicio de la responsabilidad que quepa atribuir por dicho incumplimiento”.

“Art. 278. Acción de responsabilidad. Quiebra. En caso de quiebra la acción de responsabilidad prevista en el art. anterior podrá ser ejercida por el representante del concurso (síndico concursal) y en su defecto por los acreedores en forma individual”.

“Art. 279. Acción individual de responsabilidad. Concordante con las normas precedentes, este artículo prescribe que los accionistas y los terceros conservan siempre sus acciones individuales contra los directores”.

IV. Programa de trabajo de la sindicatura

IV.1. Introducción

Tal como lo establece la ley (art. 294, inc. 1), *las revisiones tendrán una frecuencia mínima de 3 meses. Sin embargo, nada impedirá que, de ser necesario, teniendo en cuenta, por ejemplo, una situación de crisis por la que atraviese la sociedad, esta frecuencia se incremente.*

IV.2. Aspectos principales para cubrir durante las revisiones

IV.2.a. Si actúa por primera vez, será necesario —tal como si fuera un auditor externo— *conocer al ente, a saber: actividad u objeto social, autoridades, encuadre jurídico, esto es: leyes de fondo y normas reglamentarias pertinentes de los entes reguladores y, por último, estudiar su estatuto (o contrato social) y reglamentos internos que existieren.*

Vale poner de relieve nuevamente, *que el síndico debe centrarse en todo lo concerniente a cumplimientos formales y de legalidad.*

IV.3. Ya en marcha su actividad, entonces, deberá ocuparse de *supervisar en aquellos aspectos:*

- *libros societarios:* actas de directorio; actas de asambleas; registro de asistencia de accionistas a asambleas, registro de acciones y en su caso actas de comisión fiscalizadora; y

- *libros contables:* diario, inventarios y balances y subsidiarios en su caso; bajo formato papel o CDR ópticos.

En ambas especies de registros legales, deberá supervisar que requisitos tanto intrínsecos como extrínsecos sean inobjetablemente cumplidos; *observando (o haciendo observar) todas las exigencias del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación prescriptas en los Arts. 320 a 331.* Para concluir este tema, cabe subrayar que *los libros de comercio en nuestro sistema jurídico comercial son un importante medio de prueba.*

- *Convocatoria y celebración de asambleas*

Requisitos de convocatoria y habilitación para funcionar —tanto bajo la modalidad presencial o virtual; y en especial, comprobando la observancia de quórum tanto para sesionar como para adoptar resoluciones—. Asimismo —y muy importante—

sus contenidos de conformidad con normas legales, estatutarias o reglamentarias en su caso.

- *Actas de directorio*

Verificar regularmente su confección (como mínimo una cada tres meses); así como sus contenidos, redacción, y firmas autógrafas de los participantes del respectivo acto. Asimismo, deberá comprobar su oportunidad e inalterable transcripción o copiado —mediante correlativa numeración y fecha— al libro rubricado respectivo.

Vale destacar en esta oportunidad la importancia de este registro societario, *toda vez que en él debe dejarse fiel constancia de las vicisitudes societarias (acontecimientos adversos, beneficiosos, y aun rutinarios) y la importancia que estas constancias tienen (o pueden tener en el futuro) y a todo efecto.* Los auditores externos (o internos en su caso) saben bien de su insustituible y cuidadosa revisión.

- *Disposiciones legales y reglamentarias de entes de control que afecten la vida de la sociedad:* IGJ; DPJ; CNV; BCRA; SSN; INAES; etcétera.

- *Balances analíticos de saldos.*

Bajo formato base para armar la publicación anual o trimestral, listado de todas las cuentas del sistema contable (o de las principales que desee analizar selectiva y rotativamente), e *investigar las diferencias entre períodos que le parezcan significativas o inusuales o cuentas nuevas o con saldo invertido respecto del normal.*

En el sentido expuesto, *los capítulos contables de preferente enfoque deberán ser: caja y bancos; inversiones temporarias; créditos y otros créditos; cuentas por pagar comerciales; préstamos; y deudas previsionales, sociales y fiscales; comprobando respecto de estas últimas el riguroso cumplimiento en tiempo y forma.*

V. Diferencias y semejanzas entre la sindicatura y las auditorías interna y/o externa

V.1. Diferencias

Las siguientes tareas o funciones —la nómina no es exhaustiva— *las debe cumplir exclusivamente el síndico y no las auditorías interna o externa.*

- Opinar explícitamente en su Informe sobre la Memoria del Directorio y el Inventario.

- Asistir con voz, aunque sin voto, a todas las reuniones del directorio y asambleas, a toda las cuales debe ser citado.

- Suministrar información e investigar denuncias de accionistas en tanto superen un mínimo del capital (votos).

- Convocar a asambleas cuando las autoridades no lo hicieran y hubiese mérito suficiente para ello.

- Supervisar la liquidación de la sociedad.

- Cumplir con una cierta frecuencia de las revisiones de tipo administrativo, legal y contable.

V.2. Semejanzas

- Las funciones del síndico son perfectamente compatibles con ambas auditorías *en tanto sea observado estrictamente el principio de independencia.*

Debe quedar claro entonces, que el síndico y el auditor externo pueden ser la misma persona (salvo cuando el síndico sea abogado). Es más, la doctrina ha sostenido en varias oportunidades que ambas refuerzan en su respectivo accionar.

- Los programas de verificación —especialmente en lo concerniente a las auditorías internas— pueden ser muy similares; aunque debe recordarse que *el enfoque del síndico priorizará los controles formales de legalidad que hemos citado en puntos anteriores.*

VI. Carta de indemnidad. Características y fundamentos. Importancia

Se trata de un importante instrumento que tiende a proteger el desempeño profesional del síndico que, como se ha dicho, conlleva muchos e incalculables riesgos y que no está contemplado en la Ley General de Sociedades y sí en la RT 15 (modificada por la RT 45).

Reseñamos *sus principales características*:

- Tiene semejanzas con otro instrumento profesional que es la *Carta de Gerencia o Carta de la Dirección o Carta Escrita de los Directivos del Ente (CEDE)*.

- Si bien la RT 15 no lo expresa en su modelo, la *Carta debe prepararla el directorio y someterla a la aprobación de la asamblea ordinaria de accionistas, debiendo constar este trámite en el orden del día*. En este sentido, entendemos que *la asamblea de accionistas es el órgano societario competente que debe emitir este documento* y aquel el momento oportuno para hacerlo cuando se lo designa o se renueva su mandato.

- El síndico, durante su tarea, se basa en manifestaciones (escritas y/o verbales) y

documentos que le brindan funcionarios y/o empleados de la sociedad, que *bien pueden contener errores, omisiones, falsedades, formas apócrifas, etcétera; de las cuales debe protegerse*;

- Por otra parte, pueden producirse hechos o darse circunstancias cuya consideración o evaluación *exceda el alcance de sus funciones y responsabilidades*;

- Se exceptúan expresamente todas las garantías y protecciones antedichas, *toda vez que el propio síndico haya incurrido en maniobras dolosas (por ejemplo: coautoría, encubrimiento, participación necesaria en un caso de dolo)*.

VII. Bibliografía

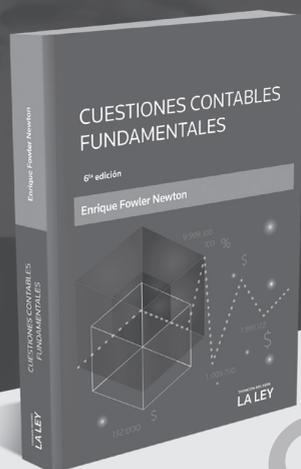
- *Ley General de Sociedades 19.550* y sus modificatorias.

- *Código Civil y Comercial de la Nación*, implantado por la ley 26.994, con vigencia el 1/08/2015.

- *Resolución técnica 45* de la FACPCE / CENCYA, modificatoria de la RT 15 de fecha 02/12/2016.

Thomson Reuters

LANZAMIENTO
**CUESTIONES CONTABLES
FUNDAMENTALES.** 6^{ta} edición



Autor:
Enrique
Fowler Newton

— 1 Tomo

La obra aborda todas las cuestiones estudiadas en los marcos conceptuales de los juegos de estándares contables desarrollados por el *International Accounting Standards Board* (IASB, Consejo de Normas (2) Internacionales de Contabilidad); y la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).

Además, esta publicación contiene ejemplos prácticos de aplicación que aparecen intercalados en el texto en recuadro para facilitar su comprensión. Al final de cada uno de los capítulos también se incluyen preguntas o ejercicios y las correspondientes soluciones propuestas.

Destinado a profesionales, docentes, alumnos universitarios, reguladores y otros interesados en la preparación, examen o análisis de estados financieros.

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

Thomson Reuters

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