

ENFOQUES

 **INCLUYE**
VERSIÓN **DIGITAL**

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

Directora
ANA MARÍA CAMPO

OCTUBRE 2020 | Nº 10

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 octubre 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

Introducción al análisis económico de estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera <i>Víctor Lucero</i>	3
Respuesta de los organismos emisores de normas contables ante el COVID-19 <i>Florentino Arce</i>	12
Importancia del proceso de armado y auditoría de estados contables y su interpretación en épocas de la pandemia COVID-19 <i>Éstela M. Lettieri</i>	23
Cooperativas: fondos del artículo 42 <i>Cecilia Piacquadio</i>	29

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Observatorio: ¿cómo gestionar en la crisis y prepararse para el día después del COVID-19? <i>Gonzalo H. Hasda</i>	41
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ENFOQUES DE TECNOLOGÍA

La gestión de la sobreinformación <i>Ricardo Gabriel Nicolao</i>	113
Digitalización del entorno: seguridad y accesibilidad de los datos <i>Sebastián Rizza</i>	120

Thomson Reuters

ENFOQUES DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Introducción al análisis económico de estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera

Víctor Lucero

El propósito del presente artículo es brindar un primer abordaje al análisis de las múltiples cuestiones que inciden en la generación de valor agregado por parte de las organizaciones con fines de lucro, que cuentan con una cotización pública de acciones y apliquen, para la elaboración de sus estados financieros, las normas internacionales de información financiera (NIIF).

I. Introducción

En la gestión operativa diaria, se hace necesario tanto para entidades generadoras de información contable como para aquellos *stakeholders* que se vinculan con ellas, conocer y/o administrar la situación económico-financiera de las organizaciones con las que se relacionan. Si bien es importante no solo lograr inferir los motivos que implicaron la performance sobre beneficios de la entidad, sino también la correspondiente a flujos percibidos, durante el desarrollo de este escrito describiremos solo los relacionados con las ganancias y pérdidas.

Al circunscribirnos solo al aspecto económico, podríamos indagar principalmente sobre:

- La rentabilidad que genera el capital invertido por los accionistas o propietarios de la empresa, y sus principales causas.
- Las razones de la rentabilidad, relacionadas con el activo total de la entidad, indicando el nivel de generación operativa de la empresa, y cuales fueron aquellas actividades secundarias que agregaron o no valor.

Resulta destacable enunciar que las empresas cotizantes en la Bolsa de Valores de Comercio de Buenos Aires, por res. gral. 562/09 y su ampliatoria 576/10, corres-

pondiente a la Comisión Nacional de Valores (CNV) (1), disponen la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Esta normativa no alcanza a las emisoras que califiquen como pymes CNV —según lo determinado por la Sección I del Capítulo VI, Título II de las Normas del citado Organismo de Contralor— que coticen sus acciones y/u obligaciones negociables bajo el respectivo régimen simplificado.

Bajo esta nueva legislación, y dejándose la aplicación de la normas contables profesionales locales para aquellas empresas que no opten por el NIIF (empresas definidas como pequeñas o medianas) (2) ni

(1) Dispuso que en los ejercicios que se inicien a partir del 1º de enero de 2012, las emisoras de acciones y/u obligaciones negociables presentarán sus estados financieros aplicando la RT 26 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) y modificatorias.

(2) Las emisoras que califiquen como pequeñas y medianas empresas, según lo dispuesto por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional —SEPYME— o de acuerdo con la definición amplia de pyme establecida por el Art. 36 del Capítulo VI — Oferta Pública Primaria de las NORMAS (NT 2001 y modificaciones), que coticen sus acciones y/u obligaciones negociables bajo el régimen simplificado normado en los Arts. 23 a 39 del citado Capítulo VI de las NORMAS (NT 2001)

estén obligadas a adoptarlas, como el caso de entidades bajo la supervisión de la CNV o entidades financieras (según lo definido por el BCRA), vemos que mayoritariamente las entidades que cotizan en bolsa han adoptado y se encuentran aplicando NIIF para la emisión de estados financieros (EF) que son presentados a terceros.

Finalmente, el propósito del presente tendrá como objetivo brindar un primer abordaje al análisis de las múltiples cuestiones que inciden en la generación de valor agregado por parte de las organizaciones con fines de lucro, que cuentan con una cotización pública de acciones y apliquen para la elaboración de sus EF, las NIIF.

Ante este nuevo escenario, surge la necesidad de poder analizar los EF de una manera más eficiente, que nos permitan entender la generación de los diferentes resultados que las organizaciones gestionen a partir del año 2012. Para tal menester, debemos primero realizar una revisión de aquellas normas que regulan la confección y presentación de estos estados. La principal NIIF que detalla dichos conceptos es la NIC 1 - Presentación de Estados Financieros, que enuncia como principales o juego completo de estados financieros según su párr. 10:

a) un estado de situación financiera al final del período;

b) un resultado de estado integral del período;

c) un estado de cambios en el patrimonio del período;

d) un estado de flujo de efectivo del período

e) notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa; y

f) un estado de situación financiera al principio del primer período comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una

reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

Cabe destacar que los lineamientos indicados en el presente artículo solo aplicaran para aquellos EF correspondientes a un período contable completo no consolidado, dado que los estados financieros intermedios condensados se elaboran principalmente, aunque no de manera exclusiva, bajo la NIC 34 - Información Financiera Intermedia.

II. Estado de situación financiera

Los estados de situación financiera, componentes del juego completo de estados financieros, informan al inversor sobre la posición, tanto al cierre como al año anterior, sobre los saldos de los rubros de activos, pasivos y patrimonio neto. Los pasivos y los activos se expondrán considerando su grado de liquidez creciente, lo que implicará una clasificación en corrientes y no corrientes (NIC 1 - párr. 60). Esta clasificación brinda información relevante para entender cuál es el capital de trabajo operante (3), considerando el volumen del ciclo de operación (NIC 1 - párr. 62). Los estados contables emitidos previamente al año 2012, confeccionados bajo las normas contables locales consideraban como criterio la exposición de los activos en función decreciente de su liquidez, y los pasivos, en función creciente a su exigibilidad de pago (4).

Esta división entre activos, pasivos, y patrimonio neto informa a los inversores aquellos fondos que han sido invertidos en la estructura total generadora de ingresos y desde donde ha surgido la financiación de dichos fondos (5).

(3) Definido como el activo corriente - pasivo de la empresa.

(4) Resolución técnica 8 - Normas generales de exposición contable y No. 9 - Normas particulares de exposición contable para entes comerciales, industriales y de servicios https://www.facpce.org.ar/NORMASWEB/index_argentina.php?c=1&sc=1&p=4

(5) En este punto se torna imprescindible poder discernir conceptualmente la diferencia entre los capitales provenientes de terceros (pasivos) como así los provenientes de accionistas, propietarios o socios de la entidad (patrimonio neto).

de la CNV. Actualmente la SEPYME ha definido por medio de la Resolución 220/2019, los montos para cada tipo de categoría (<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme->).

Por lo tanto, resulta imprescindible contar con la información de aquella rentabilidad (6) generada tanto por el activo total como por el patrimonio neto, así podremos diferenciar entre los beneficios o pérdidas por cada unidad de medida invertida en la estructura de inversión y en los fondos aportados por los propietarios. Previamente, definiremos la estructura de los ingresos y egresos económicos que se plasman en el estado de resultados integral.

III. Estado de resultados integral y otro resultado integral

El párr. 88 de la NIC 1 indica: “Una entidad reconocerá todas las partidas de ingreso y gasto de un periodo en el *resultado* a menos que una NIIF requiera o permita otra cosa”.

Inicialmente, en el párr. 7, señala que el resultado es “... el total de ingresos menos gastos, *excluyendo los componentes de otro resultado integral*”.

Por lo tanto, según la NIC 1, ¿existen diferentes tipos de resultados?

Las normas internacionales de información financiera consideran diferentes causas generadoras de los resultados económicos. En resumen, los dividen en dos grandes orígenes: aquellos resultados en los cuales la empresa tuvo fuerte incidencia por intermedio de su gestión y administración, estrechamente relacionados con el resultado definido como del ejercicio y por otro lado, los otros resultados integrales. Estos últimos, a pesar de surgir por decisiones de inversión y financiación ejercidos por la entidad, se ven mayormente influenciados por normativas contables o variables del entorno económico y financiero donde se desenvuelven. *En decir que los resultados quedarían expuestos como aquellos donde las decisiones empresariales (intrínsecas) fueron fundamentales en la generación de beneficios o pérdidas (resultado del período), y otros resultados donde las variables del entorno (extrínsecas) fueron primordiales en su obtención (otros resultados integrales).*

IV. Resultado del período

La NIC 1, párr. 99 define que “una entidad presentará un desglose de los gastos reconocidos en el resultado, utilizando una clasificación basada en la naturaleza o en la función de ellos dentro de la entidad, lo que proporcione una información que sea fiable y más relevante”. Es decir que los resultados podrán ser expuestos conforme a las características propias de los elementos, como así también a su función dentro de la organización que los genera. La primera será denominada “naturaleza de gastos” (7), y es considerada apropiada en el caso de que la empresa no considere relevante clasificarla con relación a las funciones de la entidad. Ejemplo de este ordenamiento es el que se detalla a continuación:

Ingresos de actividades ordinarias:		X
Otros ingresos:		X
Variación en los inventarios de productos terminados y en curso:	X	
Consumos de materias primas y materiales secundarios:	X	
Gastos por beneficios a los empleados:	X	
Gastos por depreciación y amortización:	X	
Otros gastos:	X	
Total de gastos:		(X)
Ganancia antes de impuestos:		X

(6) Definiremos como rentabilidad, a la relación en porcentajes, de los ingresos generados por el activo o el patrimonio neto total (variables de flujo) versus los saldos patrimoniales que los generan (variables de stock).

(7) NIC 1 - párr. 102.

El ordenamiento definido como “función de los gastos” o del “costo de ventas” “...clasifica los gastos de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, p. ej., de los costos de actividades de distribución o administración. Como mínimo una entidad revelará, según este método, su costo de ventas de forma separada del resto de los gastos” (NIC 1 - párr. 103). Tal como la indica la NIC 1, este método proporciona mayor nivel de relevancia en la información brindada por el método naturaleza de gastos, pero, asimismo, descansa en juicios y criterios de clasificación arbitrarios y menos objetivos por parte de los generadores de la información contable (8). Como ejemplo de esta última clasificación podemos indicar el siguiente:

Ingresos de actividades ordinarias:	X
Costo de las ventas:	(X)
Ganancia bruta:	X
Otros ingresos:	X
Costos de distribución:	(X)
Gastos de administración:	(X)
Otros gastos:	(X)
Ganancia antes de impuestos:	X

La elección del criterio a aplicarse depende de las características de la empresa, el sector donde se desarrolle y los condicionamientos históricos que pesen sobre ella (9). Las empresas cotizantes en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, exponen mayoritariamente sus resultados del período basadas en las funciones dentro de las organizaciones.

El párr. 81 adicionalmente enuncia que los resultados integrales incluirán partidas como:

(8) A los efectos que los usuarios no pierdan calidad de información sobre determinadas partidas de resultados, deberán exponerse como información adicional, naturaleza de algunos como gastos de depreciación, amortización y beneficios a empleados (NIC 1 — párr. 104).

(9) NIC 1 - párr. 105.

- costos financieros;
- participación en el resultado del período de asociadas y negocios conjuntos;
- gastos por impuestos;
- único importe por resultados después de impuestos por actividades discontinuadas;
- resultados después de impuestos por medición a valor razonables menos costo de ventas, o por disposición de activos o grupo de activos, que constituyan la operación discontinuada.

V. ¿Qué componentes son considerados como otro resultado integral?

El otro resultado integral (ORI) se definirá como las “... partidas de ingresos y gastos (incluyendo ajustes por reclasificación) que no se reconocen en el resultado tal como lo requieren o permiten otras NIIF” (NIC 1 - 7) Se reconocerán como parte de este estado, las partidas correspondientes a:

- cambios en el superávit de revaluación (NIC 16 - Propiedades, Planta y Equipo y la NIC 38 - Activos Intangibles);
- ganancias y pérdidas actuariales en planes de beneficios definidos reconocidas de acuerdo con el párr. 93A de la NIC 19 - Beneficios a los empleados;
- ganancias y pérdidas producidas por la conversión de los estados financieros de un negocio en el extranjero (NIC 21 - Efectos de la Variación en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera);
- ganancias y pérdidas derivadas de la revisión de la medición de los activos financieros disponibles para la venta (NIC 39 - Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición);
- la parte efectiva de ganancias y pérdidas en instrumentos de cobertura en una cobertura del flujo de efectivo (NIC 39).

En conclusión, el resultado integral total es el cambio en el patrimonio durante un pe-

riodo, que procede de transacciones y otros sucesos, distintos de aquellos cambios derivados de transacciones con los propietarios en su condición de tales.

Los resultados pueden ser expuestos como:

- un solo resultado integral (que incluya el resultado del período / separado y el otro resultado integral) o

- en dos estados:

- uno que muestre los elementos del resultado (estado de resultados del período/separado)

- y un segundo estado que comience con el total del resultado del período separado y muestre los componentes del otro resultado integral **(10)**.

Es importante detallar que los ORI siempre se expondrán según su naturaleza para ofrecer a los usuarios mayor calidad de información, siendo los resultados extraordinarios, aquellos considerados por nuestras normas profesionales locales, como atípicos, no frecuentes y generados por decisiones externas a la empresa, *prohibidos* en la exposición según las NIIF.

VI. Análisis de la rentabilidad económica

Luego de enunciadas las principales definiciones correspondientes a los EF que se encuentran bajo análisis, avanzaremos en la relación de las diferentes partidas, para obtener información resumida sobre los resultados de la entidad, mediante el cálculo de razones y porcentajes.

El primer indicador económico que analizaremos será el vinculado entre el resultado integral total de la empresa y el patrimonio neto promedio, denominado *rentabilidad sobre el capital propio (RCP)*:

$$\text{Rentabilidad sobre el capital propio} = \frac{\text{Resultado integral total} * 100}{\text{Saldo patrimonio neto promedio}}$$

Con este indicador podremos obtener la rentabilidad por todo concepto, que recibe el accionista por cada peso invertido. Compartimos el criterio de utilizar como mejor metodología de análisis el comparar variables de flujos (en este caso el resultado integral total) con variables de stock promediadas (patrimonio neto promedio), dado que el resultado no es producto exclusivo de la foto ni inicial o final de la inversión, sino su utilización a lo largo del ejercicio contable **(11)**.

Sin embargo, con relación a la rentabilidad del activo, esta deberá obtenerse, considerando todos los resultados generados por esta inversión en particular. Por lo tanto, en primera instancia y a partir del estado de resultado integral de presentación, se confeccionará un nuevo estado de resultados solo a los fines de poder calcular indicadores más precisos de la organización. Este estado de resultado lo denominaremos estado de resultado de gestión, cuyo resultado final será idéntico al estado de resultado integral de presentación.

(10) NIC 1 - párr. 81

(11) TELIAS - SMURRA - PAHLEN ACUÑA - FANO, "Contabilidad para gerenciar", 1ª ed., Temas Grupo Ed., Buenos Aires, 2007.

Una vez obtenido el resultado del activo (que incluirá entre otros, los ingresos financieros, el resultado por posición monetaria neta y los resultados por inversión en sociedades) será comparado contra el saldo total del activo promedio.

$$\text{Rentabilidad del activo} = \frac{\text{Resultado del activo} * 100}{\text{Saldo activo promedio}}$$

Una vez obtenidas estas dos razones, podemos vincularlas por intermedio de tres indicadores adicionales: uno que explique la eficiencia en la gestión de los costos generados por el capital de terceros (*apalancamiento sobre pasivos*), otro que informe sobre el impacto del impuesto a las ganancias sobre los beneficios empresariales (*coeficiente fiscal*) y por último, uno que mida las implicancias de los resultados producto de variables extrínsecas, que definiremos como *coeficiente ORI*.

Luego de esto, a pesar de lograr vincular y explicar de una manera detallada, los elementos que agregaron o quitaron valor al accionista, nos queda pendiente de analizar las principales razones que generaron el resultado del activo. En este punto podemos aplicar la descomposición de Dupont (12) y luego complementarla con Parés (13), confeccionando las siguientes razones:

Por Dupont

$$\text{Margen sobre ventas} = \frac{\text{Resultado operativo} * 100}{\text{Venta de bienes y servicios}}$$

$$\text{Rotación del activo promedio} = \frac{\text{Venta de bienes y servicios}}{\text{Saldo del activo promedio}}$$

Por Parés

$$\text{Coeficiente de ingresos financieros} = \frac{\text{Resultado operativo y de inversiones}}{\text{Resultado operativo}}$$

$$\text{Coeficiente inflacionario} = \frac{\text{Resultado operativo y financiero}}{\text{Resultado operativo y de inversiones}}$$

$$\text{Coeficiente inversiones societarias} = \frac{\text{Resultado del activo}}{\text{Resultado operativo y financiero}}$$

(12) *Ibidem*, ps. 116-129.

(13) PARÉS, A., "Rentabilidad y endeudamiento en el análisis financiero y la planificación empresarial", Moneda y Crédito, diciembre 1979, No. 151, ps. 3-20.

Por Dupont, podremos explicar la generación de valor o pérdida de este, considerando cuestiones netamente operativas (margen y rotación de la actividad principal de la empresa). Por medio de la apertura de Parés, detallaremos adicionalmente el efecto de las actividades secundarias de la empresa (producto de inversiones de corto plazo, efecto de la inflación e inversiones de largo plazo). Si existieran otras razones que explicaran mayor o menor valor en la generación de resultados por activos (como ganancias y pérdidas por actividades discontinuadas, por dar un ejemplo) podremos incorporar nuevos coeficientes.

VII. Ejemplo práctico: empresa ABC SA

A los efectos de una mejor comprensión y aplicación de los conceptos teóricos detallados, utilizaremos un ejemplo basado en el balance presentado al 31 de diciembre de 2019, de una empresa cotizante.

Estado financiero resumido (millones de pesos) al 31 de diciembre de 2019

Activo	31/12/19	31/12/18	Promedios
No corriente	54.000	53.000	
Corriente	18.000	18.500	
Total	72.000	71.500	71.750
Pasivo			
No corriente	37.500	35.100	
Corriente	15.100	15.000	
Total	52.600	50.100	51.350
P. neto	19.400	21.400	20.400

EERR al 31 de diciembre de 2019 (millones de pesos)	31/12/19	31/12/18
Ventas de bienes y servicios	44.500	45.400
Costo de ventas	-30.300	-29.800
Ganancia bruta	14.200	15.600
Gastos de comercialización	-8.700	-9.700
Gastos de administración	-3.100	-3.100
Otros ingresos / egresos netos	-420	-350
Resultado operativo	1.980	2.450
Ingresos financieros	-500	-970
Gastos financieros	-4.300	-9.100
Resultado por posición monetaria neta	850	820
Resultados financieros netos	-3.950	-9.250
Resultados de inversiones en sociedades	1.800	1.300
Resultados antes de impuestos (RAI)	-170	-5.500
Impuesto a las ganancias	-1.250	2.700
Resultado del período	-1.420	-2.800

EERR al 31 de diciembre de 2019 (millones de pesos)	31/12/19	31/12/18
Otros resultados integrales del período		
Diferencias de conversión en sociedades	-150	2.750
Perdidas actuariales planes de beneficios	-230	-134
Otros resultados integrales del período	-380	2.616
Resultado integral total del ejercicio	-1.800	-184

EERR de gestión (millones de pesos)	31/12/19	31/12/18
Resultado operativo	1.980	2.450
Ingresos financieros	-500	-970
Resultado operativo y de inversiones	1.480	1.480
Resultado por posición monetaria neta	850	820
Resultado operativo y financiero	2.330	2.300
Resultados de inversiones en sociedades	1.800	1.300
Resultado del Activo	4.130	3.600
Gastos financieros	-4.300	-9.100
Resultados antes de impuestos (RAI)	-170	-5.500
IIGG	-1.250	2.700
Resultado del período	-1.420	-2.800
Otros resultados integrales	-380	2.616
Resultado integral total	-1.800	-184

Determinación y apertura de la rentabilidad sobre el capital propio

Rentabilidad sobre capital propio (RCP)

<u>Resultado integral total</u>	-1.800	-8,8235%
P. neto promedio	20.400	

Rentabilidad sobre capital propio antes de IIGG (RCP ai)

<u>Resultados antes de impuestos</u>	-170	-0,8333%
P. neto promedio	20.400	

Apalancamiento sobre pasivos (AP)

<u>RCP ai</u>	-0,83%	-0,1448
RA	5,76%	

Coefficiente fiscal

<u>Resultado del período</u>	-1.420	8,3529
RAI	-170	

Coefficiente ORI

<u>Resultado integral total</u>	-1.800	1,2676
Resultado del período	-1.420	

Determinación y apertura de la rentabilidad del activo

Rentabilidad del activo (RA)

<u>Resultado del activo</u>	4.130	5,7561%
Activo total promedio	71.750	

Margen sobre ventas

<u>Resultado operativo</u>	1.980	4,4494%
Ventas de bienes y servicios	44.500	

Rotación del activo

<u>Ventas de bienes y servicios</u>	44.500	0,6202
Activo total promedio	71.750	

Coefficiente ingresos financieros

<u>Resultado operativo y de inversiones</u>	1.480	0,7475
Resultado operativo	1.980	

Coefficiente inflacionario

<u>Resultado operativo y financiero</u>	2.330	1,5743
Resultado operativo y de inversiones	1.480	

Coefficiente inversiones societarias

<u>Resultado del activo</u>	4.130	1,7725
Resultado operativo y financiero	2.330	

VIII. Comentarios finales sobre el análisis económico

El principal indicador desde el punto de vista del inversor es la *RCP*. En nuestro ejemplo, ABC SA arroja un porcentaje negativo (-8,8235%), por lo tanto, pierde sentido compararlo contra un costo de oportunidad (como puede ser la rentabilidad de una inversión con igual riesgo o la propia inflación del período). Esta rentabilidad negativa se basa primordialmente, en *un apalancamiento sobre pasivos* negativo (-0,1448), que transforma el resultado del activo (+ 5,7561%), exponiendo claramente que son estos los captadores de la rentabilidad positiva generada por la entidad. Esta situación negativa, se ve potenciada no solo por el *coeficiente de fiscal* (8,3529) sino también por *coeficiente ORI* (1,2676). Podemos validar la composición de la *RCP* si multiplicamos todas las razones previamente expuestas.

Finalmente, el *RA* desde el punto de vista operativo se explica tanto por el *margen sobre ventas* (+ 4,4494%), como por la *rotación del activo* promedio (0,6202). Este último, muestra que la entidad logra movilizar por medio de los ingresos, menos de una vez la inversión total promedio. Los coeficientes que solo agregan valor son aquellos superiores a la unidad, siendo los más relevantes el *coeficiente inversiones societarias* (1,7725) y el *coeficiente inflacionario* (1,5743). Los ingresos financieros no han aportado de manera positiva al *RA*, dado que su coeficiente no alcanza a la unidad (0,7475). Durante el año 2019, podemos afirmar que del total del *RA* (+ 5,7561%) el 47,94% se explica por gestiones operativas directas (margen de ventas por rotación de la inversión = +2,7596%) y el 52,06% por actividades secundarias (coeficientes relacionados a ingresos financieros, inflación e inversiones societarias - + 2,9965%).

Respuesta de los organismos emisores de normas contables ante el COVID-19

Florentino Arce

De acuerdo con el contexto sanitario internacional, en el trabajo se analizan las respuestas brindadas por los principales organismos responsables por la emisión de normas contables en el mundo y en la Argentina, teniéndose en cuenta que cada uno de ellos ha dado respuestas de diferentes maneras a la misma problemática.

I. Introducción

Ante la pandemia mundial declarada el 11 de marzo de 2020, la profesión contable no fue ajena a sus efectos y modificó tanto la manera de trabajar como los tiempos.

Los organismos emisores de normas contables y de auditoría han entendido que el procesamiento, análisis y emisión de información contable se ha vuelto más complejo en un contexto de mayor incertidumbre y, por lo tanto, se han emitido comunicaciones e interpretaciones de normas que ayudan a una mejor comprensión y aplicación de las normas contables existentes en este contexto.

Vale aclarar que, en la mayoría de los casos, no se trata de nuevas normas con cambios a las existentes, sino interpretaciones y aclaraciones que pretenden asegurar la aplicación homogénea y consistente de las mencionadas normas contables.

También debemos tener en cuenta que, si bien existe incertidumbre, debemos trabajar para acotarla y no disminuir el flujo de información contable. La falta de información no hará otra cosa que contribuir a incrementar la incertidumbre.

En este artículo se analizan, en resumen, las respuestas brindadas por los principales organismos responsables por la emi-

sión de normas contables en el mundo y en la Argentina: el International Accounting Standards Board (IASB), el Financial Accounting Standards Board (FASB) y la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE).

Cada uno de estos organismos ha tomado el tema y dado respuestas de diferentes maneras. La FACPCE de forma más general, emitiendo guías para la aplicación de las normas contables y de auditoría bajo el contexto de la pandemia, el FASB y el IASB con definiciones más específicas sobre todo en lo que se refiere al diferimiento de la fecha de vigencia de ciertas normas.

A continuación, se realiza un breve análisis de cada uno de ellos.

II. FASB

El FASB es el organismo encargado de la emisión de normas contables en los Estados Unidos de América. En su sitio <https://www.fasb.org/COVID19> comparte las preocupaciones globales sobre el impacto de la pandemia y se encuentra monitoreando y respondiendo a la situación, comprometido a apoyar y ayudar a todos los usuarios de la información contable durante este difícil momento.

A tal efecto ha emitido durante el año 2020 una serie de comunicaciones según se detalla en la siguiente tabla:

Fecha	Comunicación
8 de abril	Documento de preguntas y respuestas sobre la respuesta a la pandemia de COVID-19
10 de abril	Documento de preguntas y respuestas sobre la contabilidad de los arrendamientos durante la pandemia de COVID-19
21 de abril	Apertura a comentarios públicos sobre la propuesta para diferir la fecha de vigencia de ciertas normas
22 de abril	Reunión del Consejo de Empresas Privadas del FASB
28 de abril	Documento de preguntas y respuestas sobre la contabilidad de coberturas durante la pandemia de COVID-19
21 de mayo	Reunión de seguimiento sobre la respuesta a la pandemia de COVID-19
3 de junio	Diferimiento en la fecha de vigencia para normas de reconocimiento de ingresos y arrendamientos
22 de junio	Documento de preguntas y respuestas sobre cómo aplicar la taxonomía a las notas contables sobre la ayuda para la pandemia de COVID-19
9 de julio	Propuesta para retrasar la vigencia de la norma de seguro de larga duración y facilitar las disposiciones de adopción anticipada

De la tabla anterior se destacan como más relevantes las de fecha 3 de junio y 22 de junio. Puesto que son de una aplicación más amplia y afectan de manera generalizada a las entidades.

II.1. Aplicación de la taxonomía

Las empresas públicas en Estados Unidos de América reportan su información financiera, incluyendo tablas, bloques de texto e información numérica, en formato de datos estructurados (XBRL). Esto es para automatizar la capacidad de extraer los datos fácilmente. Inversores, reguladores, e incluso las propias empresas públicas, hoy pueden extraer bloques de texto para varias empresas con facilidad, porque estos datos están disponibles en formato estructurado. El mencionado formato está diseñado para reducir inconsistencias en la aplicación.

En junio FASB publicó un documento de preguntas y respuestas sobre cómo aplicar la Taxonomía a las notas relacionadas con los efectos de la pandemia y la ayuda otorgada por parte del gobierno. Este documento surgió a raíz de consultas realizadas por las partes interesadas y continúa evolucionando y retroalimentándose.

Las preguntas y respuestas están disponibles en www.fasb.org/COVID19 y contienen básicamente una guía de cómo exponer correctamente la ayuda brindada a las empresas bajo la ley CARES (*Coronavirus Aid, Relief, and Economic Security*) en las siguientes áreas:

- Impuestos sobre la renta.
- Impuestos sobre la nómina.

- Préstamos.
- Subsidios.
- Pensiones.
- Discusión general sobre la pandemia de COVID-19.

El cumplimiento de esta estructura permitirá a los consumidores, buscar texto en un término acordado dentro de la taxonomía existente.

II.2. Retrasos en la fecha de vigencia en los estándares de reconocimiento de ingresos y arrendamientos

Dos de las modificaciones más importantes en los últimos tiempos han sido los *Accounting Standards Updates* (ASU) relacionados con las normas de reconocimiento de ingresos por contratos con clientes y de arrendamientos.

El reconocimiento de ingresos por contratos con clientes se trata en el *Accounting Standards Codification 606* (ASC 606) y los arrendamientos en el *Accounting Standards Codification 842* (ASC 842).

A modo de resumen de la entrada en vigencia y a quiénes afectan estos diferimientos se presentan los siguientes cuadros:

ASC 606: Ingresos por contratos con clientes

Entidades	Comerciales públicas, ciertas entidades sin fines de lucro y ciertos planes de beneficios para empleados	Otras entidades	Otras entidades
Período	Anuales e interinos que comiencen con posterioridad a	Anuales que comiencen con posterioridad a	Interinos que comiencen con posterioridad a
ASU 2014-09	15/12/2016	15/12/2017	15/12/2018
ASU 2015-14	15/12/2017	15/12/2018	15/12/2019
ASU 2020-05	15/12/2017	Diferimiento por COVID-19	Diferimiento por COVID-19

ASC 842: Arrendamientos

Entidades	Comerciales públicas y sin fines de lucro públicas	Otras entidades	Otras entidades
Período	Anuales e interinos que comiencen con posterioridad a	Anuales que comiencen con posterioridad a	Interinos que comiencen con posterioridad a
ASU 2016-02	15/12/2018	15/12/2019	15/12/2020
ASU 2019-10	15/12/2018	15/12/2020	15/12/2021
ASU 2020-05	15/12/2018	Diferimiento por COVID-19	Diferimiento por COVID-19

II.2.a. El porqué del diferimiento

El objetivo de la información contable es proporcionar información que sea útil a inversores, acreedores, donantes actuales y potenciales y otros mercados de capital participantes en la toma de decisiones de inversión, crédito y asignación de recursos similares. Sin embargo, los beneficios de proporcionar información con ese fin deben justificar los costos relacionados. Todos los usuarios de la información contable se benefician de las mejoras, mientras que los costos de implementar nuevas orientaciones corren principalmente a cargo de los inversores actuales. La evaluación del FASB sobre los costos y beneficios de emitir nuevas orientaciones es inevitablemente más cualitativo que cuantitativo, porque no hay un método para medir objetivamente los costos para implementar nuevas guías o cuantificar el valor de información mejorada en los estados contables.

La actualización permite diferir la aplicación de estas normas para aquellas entidades que aún no han emitido sus estados contables a la vez que permite la aplicación anticipada.

II.3. Ingresos por contratos con clientes. Tarifas de franquicia inicial

El diferimiento se dio principalmente por las solicitudes de entidades en el negocio de franquicias. Dichas entidades plantearon problemas sobre la aplicación del ASC 606 a los acuerdos de franquicia, específicamente al reconocimiento de ingresos de la franquicia inicial. La tarifa de franquicia inicial es un importe que se paga al otorgante de la franquicia a cambio de establecer una relación de franquicia, junto con la provisión de bienes o servicios. Esta tarifa generalmente se paga en una suma global cuando se ejecuta el acuerdo. La pregunta principal que plantean las entidades es cómo determinar (1) el monto de la tarifa de franquicia inicial que puede reconocerse como ingresos por la apertura de la franquicia y (2) el monto de la tarifa que debe diferirse a efectos contables (y reconocerse como ingresos durante el período de licencia otorgado por la franquicia). Dicho en los términos del ASC 606, la pregunta que plantea la industria es si una tarifa de franquicia inicial se relaciona con una única obligación de desempeño para la Licencia de propiedad intelectual, que debe extenderse durante la vigencia de la licencia, o si la tarifa de franquicia inicial puede asignarse a obligaciones de desempeño asociadas con las actividades de la apertura de la franquicia. Debido a que la asignación de ingresos depende de determinar si los bienes o servicios son distintos (que algunos, todos o ninguno puede ser), así

como determinar el precio de venta independiente para cada obligación de desempeño, la respuesta puede diferir de uno a otro franquiciador. El momento del reconocimiento de ingresos de la tarifa de franquicia inicial puede tener un efecto significativo en los estados contables del franquiciador, particularmente las franquicias que se encuentran en fase de puesta en marcha o crecimiento. Si bien se realizaron reuniones entre el FASB y las entidades, y hubo divulgación y publicación de materiales educativos este tema parece plantear importantes desafíos para las entidades.

El planteo fue efectuado por parte de las entidades franquiciadoras y el FASB decidió el diferimiento a todas las otras entidades que aún no han emitido sus estados contables.

En noviembre de 2018, el FASB emitió un documento educativo sobre este problema que describe el análisis que se requiere realizar y también explica que las entidades deben considerar la hechos y circunstancias de sus acuerdos específicos y no generalizar. Es decir, hasta que el FASB resuelva sobre el tema, las entidades deberán documentar su política contable adoptada al respecto.

II.4. Arrendamientos

El ASU 2016-02 modificó el ASC 842 referido a arrendamientos cambiando la manera de evaluar los contratos y su registración contable también.

El siguiente cuadro resume dichos cambios:



Por las razones expuestas anteriormente, sobre costo-beneficio de la implementación, se ha diferido la aplicación para otras entidades dado que implica un esfuerzo en cuanto a la evaluación de acuerdos y aplicación práctica la modificación.

Adicionalmente, debido a los efectos de COVID-19 se ha observado en la práctica el otorgamiento de diversas concesiones por parte de los arrendadores hacia los arrendatarios con el objeto de contribuir a la continuación del contrato y poder sobreponerse a las consecuencias económicas y financieras causadas por la pandemia.

Es así que el FASB ha emitido durante abril de 2020 un documento con preguntas y respuestas sobre la aplicación de ASC 842.

La principal pregunta es: ¿se requiere que las concesiones de arrendamiento relacionadas con los efectos de la pandemia de COVID-19 se contabilicen de acuerdo con la guía de modificación de arrendamiento en el ASC 842?

En resumen, el FASB ha respondido que, dada la naturaleza global y sin precedentes de la pandemia de COVID-19, puede ser sumamente difícil para las entidades determinar si los contratos existentes proporcionan derechos y obligaciones exigibles para concesiones de arrendamiento y, de ser así, si esas concesiones son consistentes con los términos del contrato, o son modificaciones a un contrato. Ese análisis podría volverse aún más complejo considerando los programas que están implementando o fomentando los gobiernos que permiten o requieren indulgencia, como la suspensión temporal de la responsabilidad de una entidad de cumplir con sus obligaciones contractuales (es decir, la obligación del arrendador de hacer que el activo arrendado esté disponible para su uso y del arrendatario de realizar el pago) durante el período afectado por los efectos de la pandemia COVID-19. Además, en previsión del gran volumen de contratos de arrendamiento para los cuales es probable que se otorguen concesiones relacionadas con los efectos de la pandemia de COVID-19, el

FASB entiende que, en ausencia de orientación interpretativa, aplicar los requisitos de modificación del arrendamiento del ASC 842 a cada contrato por el cual se hagan concesiones relacionadas con los efectos de la pandemia de COVID-19 podría ser costoso y complejo, tanto para los arrendatarios como para los arrendadores.

En consecuencia, *para las concesiones relacionadas con los efectos de la pandemia de COVID-19, una entidad no tendrá que analizar cada contrato para determinar si existen derechos y obligaciones exigibles para las concesiones en el contrato y puede optar por aplicar o no la guía de modificación de arrendamiento en Tema 842 y Tema 840 a esos contratos.*

Esta elección está disponible para concesiones relacionadas con los efectos de la pandemia COVID-19 que no resulten en un aumento sustancial en los derechos del arrendador o las obligaciones del arrendatario. Por ejemplo, *esta elección está disponible para concesiones que resulten en que los pagos totales requeridos por el contrato modificado sean sustancialmente iguales o menores que los pagos totales requeridos por el contrato original.* El personal de FASB espera que se ejerza un juicio razonable al tomar esas determinaciones.

III. FACPCE

III.1. “Guía sobre la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría frente a los efectos del COVID-19”

La FACPCE ha publicado una guía sobre la aplicación de normas contables y de auditoría (la “Guía”), la cual pretende proporcionar una herramienta práctica para los profesionales en Ciencias Económicas involucrados en la preparación o en la auditoría de estados contables, que sea útil para resolver cuestiones emergentes del contexto actual marcado por el COVID-19.

Es importante destacar que la Guía no crea nuevas normas, sino que proporciona orientaciones sobre cómo se deberían aplicar las existentes en el contexto defini-

do. Asimismo, las prácticas que se proponen para aquellas cuestiones no tratadas expresamente en algunos de los marcos contables vigentes pueden admitir juicios diferentes y prácticas alternativas debidamente fundadas.

Respecto de las normas contables, el contenido de la guía puede resumirse en el siguiente cuadro:

Estados contables con fecha de cierre			
hasta el 11 de marzo 2020 (Primera Parte de la Guía)		después del 11 de marzo de 2020 (Segunda Parte de la Guía)	
Ejercicios anuales y periodos intermedios		Periodos intermedios	
(1) Cuestiones contables aplicables a todos los estados contables: ¿Es empresa en marcha?		(4) Cuestiones contables generadas por el COVID-19 aplicables en general: ¿Es empresa en marcha?	
No	Sí	Sí	No
Cambiar las bases de medición de activos y pasivos, pasando a mediciones de liquidación (empresa no en marcha) a partir de ese momento.	(2) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID-19 para cierres hasta 31/12/2019	(5) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID-19	Cambiar las bases de medición de activos y pasivos, pasando a mediciones de liquidación (empresa no en marcha) a partir de ese momento.
	(3) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID para cierres entre 1/1/2020 y 11/3/2020	(6) Cuestiones particulares de medición y exposición generadas por COVID-19	

El contenido de cada punto se resume a continuación:

(1) Cuestiones contables aplicables a todos los estados contables: ¿Es empresa en marcha?

Se proporcionan preguntas para realizar esta evaluación considerando los hechos y circunstancias a la fecha de cierre del ejercicio, o período intermedio y a la fecha de aprobación de los estados contables. Adicionalmente, se provee una guía interactiva para responder las preguntas y arribar a la conclusión adecuada bajo las normas contables. Básicamente el análisis se realiza con estas dos preguntas:

¿Existen incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones, que aportan dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente como una empresa en marcha dentro del futuro previsible?

¿Existen evidencias razonables y suficientes de que la entidad seguirá funcionando normalmente como una empresa en marcha dentro del futuro previsible?

En función del análisis se concluirá que la entidad no aplicará las normas contables correspondientes a una empresa en marcha si ha contestado no a la segunda pregunta. En los restantes casos aplicará las normas contables correspondientes a una empresa en marcha, pero deberá informar en notas las incertidumbres importantes que existen, y los elementos de juicio de los administradores para soportar que la entidad sigue siendo una empresa en marcha.

(2) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID para cierres hasta 31/12/2019.

Salvo casos excepcionales, se espera que los efectos del COVID-19 y las medidas tomadas para hacerle frente no afectarán, en general, los importes de activos y pasivos incluidos en estados contables con fecha de cierre 31 de diciembre de 2019. Es decir, es-

tos eventos serán considerados, para tales cierres, hechos posteriores tipo (2).

(3) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID para cierres entre 01/01/2020 y 11/03/2020.

Es probable que califiquen como hechos posteriores tipo (2). Sin embargo, cuando una entidad, en función de sus circunstancias específicas, considere que los hechos posteriores afectan los importes de los activos y pasivos clasificará a estos eventos como hechos posteriores tipo (1) y deberá aplicar las orientaciones contenidas en la segunda parte de la Guía.

(4) Cuestiones contables generadas por COVID-19 aplicables en general: ¿Es empresa en marcha?

Los administradores de la entidad deberán revisar y actualizar continuamente las evaluaciones y estimaciones hasta la fecha en que se autoricen para su emisión (publicación) los estados contables intermedios. La evaluación de la vigencia de la hipótesis de empresa en marcha siempre tendrá un horizonte de al menos 12 meses desde el cierre de los estados contables que se están emitiendo, no importa que sean estos de períodos intermedios o anuales.

(5) Evaluar cuestiones contables generadas por COVID-19.

Aplicar mismas políticas contables y criterios de reconocimiento de variaciones que aplica en los estados contables anuales. Evaluación de la significación con referencia a la incidencia en el período que abarcan y no al ejercicio completo. Mayor uso de juicios y estimaciones.

(6) Cuestiones particulares de medición y exposición generadas por COVID-19.

Se presenta una enumeración, que no pretende ser exhaustiva, de algunas cuestiones que podrían demandar especial atención en virtud de las circunstancias imperantes en el actual contexto económico: 1) Mediciones a valor razonable y a valor neto de realización, 2) Deterioro de

activos no financieros, 3) Arrendamientos, 4) Impuesto a las ganancias, 5) Bienes de cambio, 6) Instrumentos financieros, 7) Recuperabilidad de activos financieros, 8) Capitalización de costos financieros, 9) Reconocimiento de ingresos, 10) Clasificación de activos y pasivos en corriente/no corriente, 11) Planes de beneficios definidos y obligaciones del empleador, 12) Subsidios y asistencias del gobierno, 13) Previsiones y contratos onerosos.

Respecto de la exposición se considerará incluir en notas y revelaciones: (i) Cambios que hayan ocurrido en los juicios y estimaciones utilizados para la preparación de los estados contables y (ii) el mayor detalle que sea razonablemente posible acerca del impacto que el brote de COVID-19 y las medidas tomadas para evitar su expansión hayan tenido en la situación patrimonial, en los resultados, y en los flujos de fondos de la entidad y las decisiones adoptadas por la entidad para mitigar sus efectos.

Por último, cabe mencionar que la Guía también trata cuestiones de normas de auditoría refiriéndose en la primera parte a aspectos relacionados con la aplicación de las normas de auditoría para ejercicios anuales y en la segunda parte relacionados con la revisión de estados contables intermedios finalizados con posterioridad al 11 de marzo de 2020.

III.2. Orientaciones relacionadas con los efectos del COVID-19 para entidades menos complejas (“EMC”)

La FACPCE publica este documento en formato de colaboración técnica basada en la Guía y en las normas de contabilidad y auditoría desarrolladas por la FACPCE. Esta contiene orientaciones relacionadas con los efectos del COVID-19 para entidades menos complejas y es aplicable a los estados contables referidos a cierres posteriores a la declaración de pandemia.

Muchos de los requerimientos de las normas contabilidad y de auditoría desarrolladas por la FACPCE podrían no ser relevantes para muchas EMC, puesto que,

generalmente cuentan con una estructura societaria y administrativa simple y solo se encuentran con un rango limitado de transacciones sencillas.

Sin embargo, no escapan por ejemplo a la evaluación del principio de empresa en marcha o a la consideración de desvalorización de activos o existencia de nuevos pasivos.

De esta colaboración un tema relevante y novedoso es el tratamiento de subsidios del gobierno, específicamente en el contexto actual el “Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción” (referido comúnmente como ATP).

Resulta fundamental que las entidades beneficiarias de los subsidios puedan comunicarlos adecuadamente en sus estados contables.

III.2.a. Uso de la RT 22 como norma supletoria

Las normas contables no contemplan específicamente cómo contabilizar los subsidios en general. Sin embargo, existe un tratamiento previsto para los subsidios relacionados con la actividad agropecuaria en la sección 8.2. de la RT 22. Estos conceptos pueden ser utilizados por las entidades a fin de reconocer los subsidios del gobierno relacionados con activos, con ingresos, o con costos de la actividad aplicándolos por analogía.

Una entidad reconocerá cualquier subsidio no sujeto a cumplimiento de condiciones futuras en el resultado del período, pero solo cuando dicho ingreso se convierte en exigible y su percepción sea altamente probable. Si el subsidio del gobierno estuviera condicionado al cumplimiento de ciertos requisitos en el futuro, la entidad lo reconocerá en el resultado solo cuando se hayan cumplido las condiciones requeridas y su percepción sea altamente probable. Si se hubiera percibido el subsidio previo al cumplimiento de las condiciones requeridas, la entidad reconocerá un pasivo que refleje la obligación de hacer o de no hacer, según corresponda. La entidad podrá

presentar la contrapartida del subsidio recibido como un menor gasto o como una ganancia.

IV. IASB

IASB también comparte las preocupaciones globales sobre el impacto de la pandemia del COVID-19 y está monitoreando los desarrollos guiados por declaraciones de las autoridades de salud pública.

En reconocimiento del difícil momento para los grupos de interés, las acciones relacionadas se resumen a continuación.

IV.1. Reconsideración de cronogramas

A pesar de los desafíos derivados de la pandemia, IASB continúa avanzando en proyectos urgentes, como los proyectos sobre la reforma del IBOR y las enmiendas a la NIIF 17 - Contratos de seguro, de acuerdo con los planes originales del proyecto.

IV.2. Tiempo para responder eficazmente a nuevas normas

- Se pospuso hasta mayo de 2020 la publicación de varias enmiendas de alcance limitado a las Normas NIIF previstas originalmente para marzo y abril de 2020.

- Se extendió el plazo de comentarios para varias consultas en curso y retrasó la publicación de otros documentos de consulta previstos.

- Se emitió una enmienda para diferir un año la fecha de vigencia de la clasificación de pasivos como corriente o no corriente, que enmienda la NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.

IV.3. Aplicaciones de apoyo

Se publicaron materiales educativos sobre la aplicación de la NIIF 9 Instrumentos financieros y NIIF 16 Arrendamientos. También se emitió una enmienda a la NIIF 16 Arrendamientos para facilitar a los arrendatarios la contabilización de las concesiones de alquiler relacionadas con el COVID-19 y al mismo tiempo proporcionar

información útil sobre sus arrendamientos a los inversores.

IV.4. Actualizaciones de calendario en curso

El 28/07/2020 se decidió que todas las reuniones con los grupos asesores y consultivos se realizarán de forma remota hasta finales de 2020.

IV.5. Arrendamientos

En mayo del 2020, el IASB emitió una enmienda a la NIIF 16 denominada “Concesiones de arrendamiento relacionadas con COVID-19”, con el fin de facilitar a los arrendatarios el reconocimiento contable de los posibles cambios en los contratos de arrendamiento que pudieran presentarse ocasionados por COVID-19.

Similar a la modificación de ASC 842, la enmienda exime a los arrendatarios de tener que considerar los contratos de arrendamiento de forma individual para determinar si las concesiones de arrendamiento que se producen como consecuencia directa de COVID-19 son modificaciones a esos contratos, y les permite a los arrendatarios contabilizar tales concesiones como si no fueran modificaciones a los contratos de arrendamiento.

Esta enmienda se aplica a las concesiones de arrendamiento relacionadas con el COVID-19 que reducen los pagos del contrato vencidos el 30 de junio del 2021 o antes.

La modificación consiste básicamente en reconocer en el resultado del ejercicio las disminuciones en los pagos de arrendamiento, que en términos normales podrían considerarse como modificaciones del contrato, requiriendo una nueva estimación del pasivo por arrendamiento con una tasa de descuento revisada.

Esta solución práctica puede aplicarse únicamente si se cumplen las siguientes condiciones:

- a) el cambio en los pagos por arrendamiento da lugar a la revisión de la contraprestación por el arrendamiento que es

sustancialmente la misma, o menor, que la contraprestación por el arrendamiento inmediata anterior al cambio;

b) cualquier reducción en los pagos por arrendamiento afecta solo los pagos originalmente debidos al, o antes del, 30 de junio de 2021 (p. ej., una reducción del alquiler cumpliría esta condición si da lugar a una reducción de los pagos por arrendamiento al, o antes del, 30 de junio de 2021 y a un incremento en los pagos por arrendamiento que se prolongue más allá del 30 de junio de 2021); y

c) no existe un cambio sustancial en los otros términos y condiciones del arrendamiento.

IV.6. NIIF 17

Emitida en mayo de 2017, la NIIF 17 establece los requisitos para que una empresa presente información sobre los contratos de seguro que emite y los contratos de reaseguro que mantiene. Las enmiendas tienen como objetivo ayudar a las empresas a implementar la Norma y facilitarles la explicación de su desempeño financiero.

En junio de 2020, se modificó la NIIF 17 Contratos de seguro para modificar la fecha de vigencia siendo *efectiva para periodos anuales que comiencen a partir del 1º de enero de 2023* (originalmente prevista para periodos anuales que comiencen a partir del 1º de enero de 2021).

IV.7. Reforma de la tasa de interés de referencia (IBOR reform)

En agosto de 2020 se emitió la reforma de la tasa de interés de referencia.

Las tasas de interés de referencia tales como las tasas de oferta interbancarias (IBOR por sus siglas en inglés) juegan un papel importante en los mercados financieros globales. Estas tasas de interés de re-

ferencia indexan billones de dólares y otras monedas en una amplia variedad de productos financieros, desde derivados hasta hipotecas. Sin embargo, debido a casos de intentos de manipulación de los mercados de algunas tasas de interés de referencia, junto con la disminución posterior a la crisis de la liquidez en los mercados de financiación no asegurados interbancarios, han socavado la confianza en la fiabilidad y robustez de algunas tasas de interés de referencia existentes. Dados estos antecedentes, el G20 solicitó al Consejo de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés) que llevara a cabo una revisión de las principales tasas de interés de referencia.

En agosto 2020 el IASB ha emitido la fase 2 de las modificaciones relacionadas con la tasa de interés de referencia con impacto en las siguientes normas: NIIF 9 Instrumentos financieros, la NIC 39 Instrumentos financieros: reconocimiento y medición, la NIIF 7 Instrumentos financieros: divulgaciones, la NIIF 4 Contratos de seguro y la NIIF 16 Arrendamientos.

Como conclusión, se observa que pueden presentarse muy variadas situaciones en las que el contador como preparador, auditor o usuario de la información contable deba tener especial cuidado al aplicar o interpretar una norma para comprender correctamente los estados contables en su conjunto y tomar decisiones correctas o emitir su informe de auditoría, en su caso.

Sin dudas los efectos de la pandemia COVID-19 y de las medidas tomadas para hacerle frente restan tiempo al profesional para la implementación de nuevas normas y pueden agregar confusión a la aplicación de las existentes. Las guías, simplificaciones y diferimientos de la vigencia de ciertas normas contable proveen cierto alivio en la carga laboral y dejan mayor tiempo para poder continuar proporcionando la información contable necesaria sin afectar la calidad del trabajo profesional.

Importancia del proceso de armado y auditoría de estados contables y su interpretación en épocas de la pandemia COVID-19

Estela M. Lettieri

La autora nos comenta cómo llevar adelante, en este año tan particular, los estados contables con cierres posteriores a la declaración de la pandemia, considerar todos los efectos de medición y/o exposición y proceder a las correcciones y ajustes necesarios que reflejen la realidad económica.

I. Introducción

A finales del 2019 una gran cantidad de personas padecieron una neumonía desconocida hasta ese momento en la ciudad de Wuhan, China, causada por un nuevo coronavirus: COVID-19. Esta situación fue transmitiéndose a nivel mundial, creciendo exponencialmente las personas infectadas en diferentes partes del mundo, esto llevó a que la Organización Mundial de la Salud el día 11 de marzo de 2020, oficializó al COVID-19 como una pandemia.

La crisis del COVID-19 es una tragedia humana que ha modificado todos los aspectos del mundo moderno, impactando drásticamente en la vida de las personas y en los negocios, generando incertidumbre y riesgos en las empresas y en los mercados.

Cada uno de los países del mundo tomó medidas de contención del COVID-19, las cuales comenzaron a generar una disrupción generalizada de la actividad económica a nivel mundial y comenzaron a verse efectos negativos en la información contable y financiera de las empresas. Es por ello, la importancia del proceso de preparación y armado de la información contable y financiera, de su auditoría y de la interpre-

tación de los estados contables, bajo este contexto único para la humanidad.

Las empresas deben considerar los impactos del COVID-19 tanto en la preparación y de los estados financieros anuales como en la información intermedia. Este impacto podría ser muy significativo para muchas empresas no solo para determinar las valuaciones de activos y pasivos, las operaciones que discontinúan, los acuerdos de préstamos, la volatilidad cambiaria, la consideración sobre el tipo de hecho posterior que supone esta crisis sino también por la aplicación del principio de empresa en funcionamiento. Una empresa pierde la condición de empresa en funcionamiento o empresa en marcha si la dirección tiene la intención de liquidarla o dejar de operar el negocio, o no tiene ninguna otra alternativa real de ejecutar.

Para este proceso contable y de auditoría, los contadores públicos se basan en las resoluciones técnicas (RT) emitidas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE) y/o en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Auditoría (NIA), para las empresas que se encuentran bajo la órbita

de control de la Comisión Nacional de Valores (CNV).

Al momento de preparar los estados contables, es necesario no solo que se registre el impacto del COVID-19 en el negocio, sino también estimar los riesgos e incertidumbres hacia el futuro y dejar revelado en notas cualquier acción de mitigación

En el momento de la auditoría, se debe evaluar incluir párrafos de énfasis en las auditorías de las cuentas provocados por el impacto del COVID-19.

La planificación en este proceso de armado de estados contables y de auditoría, así como también su cumplimiento exhaustivo, son primordiales para cumplir con los requerimientos contables y legales de una empresa en marcha.

El objetivo de los estados contables es proveer información sobre el patrimonio de una empresa y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan para facilitar la toma de decisiones económicas de los denominados usuarios tipo.

Toda actividad económica requiere financiación, buena gestión de recursos y control de estos, pero sin información contable de alta calidad, no es posible ninguno de los puntos mencionados. Una alta calidad de la información tiene que ver con el requisito de confiabilidad; es por ello por lo que no solo debe estar bien elaborada y reflejar la realidad económica, sino que los usuarios de dicha información tienen que considerarla de esta manera. La calidad de la contabilidad implica tanto calidad de la contabilidad como calidad de la auditoría.

Una vez terminado y aprobado este proceso, podremos analizarlos mediante tendencias e indicadores financieros, para poder mostrar y justificar la empresa en marcha, de esta manera interpretaremos los estados contables y los analizaremos para que sus usuarios puedan tomar decisiones económicas y financieras.

II. Procedimiento para el armado de los estados contables

En todo proceso de armado de los estados contables, se comienza con el Balance de Sumas y Saldos para cerrar cada uno de los rubros y realizar los asientos de cierre de acuerdo con los ajustes de valuación necesarios. Obtendremos un nuevo Balance de Sumas y Saldos ajustado para poder elaborar los anexos de gastos, de costo de ventas y de bienes de uso, entre otros.

De la información obtenida, se arman los cuatro estados contables y se elabora la información comparativa con el detalle de cada uno de los requerimientos de las Normas Contables locales o Internacionales.

Es muy importante la información detallada del inventario de la empresa, por su medición y exposición, recordemos que en el Libro Inventarios y Balances estos se copian junto con los estados contables aprobados. Cabe destacar que, en virtud de las nuevas formas de comercialización, debido al impacto del COVID-19, podremos tener variaciones en la gestión de actividad del negocio y en la valoración de las existencias al cierre del ejercicio.

Es en este proceso donde debemos preparar la información pertinente para mostrar si los efectos del COVID-19 implican ajustes o no; cualquier efecto indirecto de la menor actividad económica de las empresas debe evaluarse a nivel contable y financiero.

Tanto para las RT como para las NIIF es importante analizar, entre otras cuestiones, el deterioro del valor de los activos, o la diferencia de valor de algunos de ellos, si algún segmento de la empresa pueda estar con problemas para continuar sus operaciones y los hechos posteriores al cierre del ejercicio, además de la revisión de los criterios de reconocimiento de ingresos.

La Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas y sus cuerpos técnicos, ofrecen una herramienta práctica para los profesionales en Ciencias Económicas involucrados en la prepara-

ción o en la auditoría de estados contables que sea útil para resolver cuestiones emergentes del contexto actual marcado por el COVID 19, disponible en su página web. La Guía no crea nuevas normas contables ni de auditoría, sino que simplemente proporciona orientaciones sobre cómo se deberían aplicar las existentes.

La primera parte de la Guía diferencia cuestiones referidas a estados contables cuya fecha de cierre se produce entre el 31 de diciembre de 2019 y el 29 de febrero de 2020 y la segunda, al análisis de los cierres a partir del 11 de marzo de 2020. Recordemos que el 11 de marzo de 2020 es la fecha en que la OMS declaró que la propagación del COVID-19 calificaba como pandemia.

Una de las primeras preguntas de la mencionada guía, en la sección 1, hace referencia a los hechos posteriores al periodo sobre el que se informa:

“1. ¿Qué clases de hechos posteriores al período sobre el que se informa identifican las normas contables?”

“Las normas contables identifican dos tipos de hechos posteriores:

“(a) Hechos posteriores tipo [1]: proporcionan evidencia de las condiciones que existían al final del periodo sobre el que se informa, e implican ajustes retroactivos (hecho posterior confirmatorio).

“(b) Hechos posteriores tipo [2]: indican condiciones que surgieron después del periodo sobre el que se informa, pero antes de la emisión de los estados contables, y no requieren ajustes retroactivos (hecho posterior nuevo).

“2. ¿Qué deberán considerar los administradores de una entidad sobre la naturaleza y el calendario del brote, los efectos del COVID-19 y las medidas tomadas para hacerle frente, a efectos de determinar cómo impactan en la preparación de estados contables al 31 de diciembre de 2019?”

“Los administradores de una entidad deberán considerar toda la información

disponible sobre la naturaleza y el calendario del brote, los efectos concretos del COVID-19 y las medidas adoptadas para hacerle frente, a efectos de determinar:

“(a) qué eventos de los acontecidos proporcionan pruebas de condiciones que ya existían al final del período sobre el que se informa, y pudieran afectar 1) las actividades de la entidad; o 2) los importes de sus activos y pasivos; y

“(b) cuáles son hechos nuevos.

“3. Los efectos del COVID-19 y las medidas tomadas para hacerle frente, ¿son hechos posteriores tipo [1], o hechos posteriores tipo [2]?”

“Salvo casos excepcionales, se espera que los efectos del COVID-19 y las medidas tomadas para hacerle frente no afectarán, en general, los importes de activos y pasivos incluidos en estados contables con fecha de cierre 31 de diciembre de 2019. Es decir, estos eventos serán considerados, para tales cierres, hechos posteriores tipo [2]” (1). La misma Guía menciona en la parte de Fundamentos, que tanto las normas locales como las internacionales, requieren que una empresa, al preparar sus estados contables considere los hechos posteriores a la fecha de cierre de los estados contables, cuyos efectos pueden ser favorables o desfavorables y son los que se producen entre el final del período sobre el que se informa y la fecha de autorización de los estados contables para su emisión.

Para las NIIF, según la NIC 10 sobre Hechos Posteriores, una empresa necesita actualizar la información a revelar en sus estados financieros para reflejar la información recibida después del período sobre el que se informa, incluso cuando dicha información no afecte a los importes en los estados financieros, ya que, si dichos hechos son materiales, no revelarlos puede influir en las decisiones que los usuarios puedan tomar sobre la base de esos estados financieros.

(1) Fuente: “Guía sobre la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría frente a los efectos del COVID-19”, FACPCE. CABA 04-2020.

III. Procedimiento para la auditoría de los estados contables

Según la RT 37 de FACPE, existen normas para el desarrollo del encargo de una auditoría. El contador público, debe reunir elementos de juicios válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe.

El proceso de auditoría incluye obtener conocimiento apropiado de la estructura de la empresa a auditar, las normas legales que le aplican y las características del ramo de su actividad.

Lo más importante es identificar el objeto del examen, evaluar la significación de lo que se encomienda examinar, armar la planificación en forma ordenada y cronológica de las tareas y por último, reunir los elementos de juicio suficientes y válidos que permitan emitir el informe de auditoría, objeto de este procedimiento, así como los aspectos a considerar debido a la especial situación y la prórroga para las presentaciones debido a la pandemia provocada por el COVID-19.

Con respecto a tareas como arqueos de algunas cuentas o incluso toma de inventarios físicos, debido a las restricciones de circulación por el confinamiento social para combatir la pandemia, seguramente no se puedan llevar a cabo. Debe ponerse énfasis en aplicar procedimientos alternativos a los habituales para obtener las evidencias de estos.

En otros aspectos, las auditorías se verán muy afectadas por la pandemia provocada por el COVID-19, en tareas de análisis de empresa en marcha, estimaciones contables, deterioro y hasta valor razonable, donde se necesite el buen juicio profesional.

Tomando como fecha al 11 de marzo de 2020 como día en que la OMS declaró que la propagación del COVID-19 calificaba como pandemia, ella debe ser considerada como un punto a tener en cuenta en los estados contables a auditar para conocer su efecto.

Los estados contables con cierres con anterioridad a la declaración de la pandemia, seguramente no deberían sufrir cam-

bios numéricos ya que el efecto ocurriría con posterioridad al mencionado cierre de ejercicio, pero sí seguramente se debiese exponer en notas su impacto y verificar el principio de empresa en funcionamiento.

Para los estados contables con cierres posteriores a la declaración de la pandemia, se deberán considerar todos los efectos de medición y/o exposición y proceder a las correcciones y ajustes necesarios que reflejen la realidad económica de la empresa.

IV. Interpretación de los estados contables

La contabilidad como herramienta de información económica para la toma de decisiones, permite evaluar el impacto que en nuestras empresas provocará la crisis del COVID-19. Una vez obtenido el estado contable terminado y auditado, calculamos coeficientes, ratios, tendencias e índices para analizarlos e interpretarlos y conocer la salud financiera de la empresa analizada. Disponer de información completa, confiable, comparable y oportuna es lo más importante para llevar a cabo esta etapa.

Los ratios de liquidez o solvencia de una empresa, reflejan la habilidad o capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. Expresan el manejo de las finanzas y la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos corrientes. Una buena posición financiera requiere mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para soportar las deudas.

Los ratios de grados de endeudamiento o de solvencia, muestran el porcentaje de financiamiento de los recursos de una empresa entre deuda con terceros y deuda propia. Durante la pandemia, hay estudios que demuestran el aumento del nivel de morosidad en los bancos, lo que hace que los mencionados ratios muestren posiciones negativas e insolventes para las empresas.

Los ratios de rentabilidad representan los más importantes para evaluar la situación de la empresa de acuerdo con su capacidad de generar ganancias en relación con sus ventas y a su patrimonio, que es el grado de cumplimiento de uno de los objetivos fun-

damentales de todo ente con ánimo de lucro. En esta situación de pandemia COVID-19 donde se interrumpieron las actividades, lamentablemente los ratios financieros se ven directamente afectados. Cuando las empresas ven interrumpido su ciclo operativo y/o financiero, donde las ventas o ingresos bajan drásticamente, los indicadores son las primeras herramientas de gestión que necesitamos para tomar decisiones oportunas.

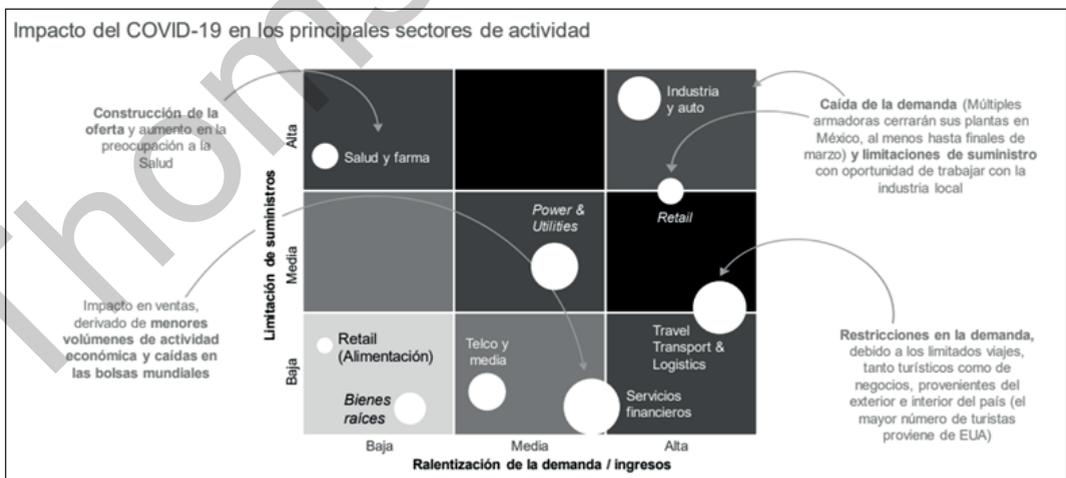
Los ratios de la actividad de la empresa miden la efectividad y la eficiencia de la gestión, muestran el manejo de las cobranzas, los pagos y la rotación del inventario, expresan la rapidez con la que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo y se complementan con los ratios de liquidez. Estos ratios se verán afectados por la disminución de la demanda de productos y servicios, por los problemas en las cobranzas y en los pagos, la incapacidad de los pagos a proveedores y de las cobranzas de los clientes, incluso en la obsolescencia de inventarios por la no rotación de estos, cambiando el ciclo financiero de la empresa a niveles históricos.

Tendremos cambios en los indicadores financieros típicos y su consecuencia directa sería la no obtención de préstamos, la no refinanciación de los existentes y la no liquidez o insolvencia de la empresa, aumentando significativamente el cierre de las empresas o el pedido de concurso preventivo como paso previo a la quiebra.

Las técnicas de gestión de las empresas deben ser una combinación de estos ratios basados en análisis estáticos, combinados con análisis dinámicos elaborados en base a los mismos ratios pero comparados con varios periodos, de esta manera, obtendremos tendencias del negocio de la empresa.

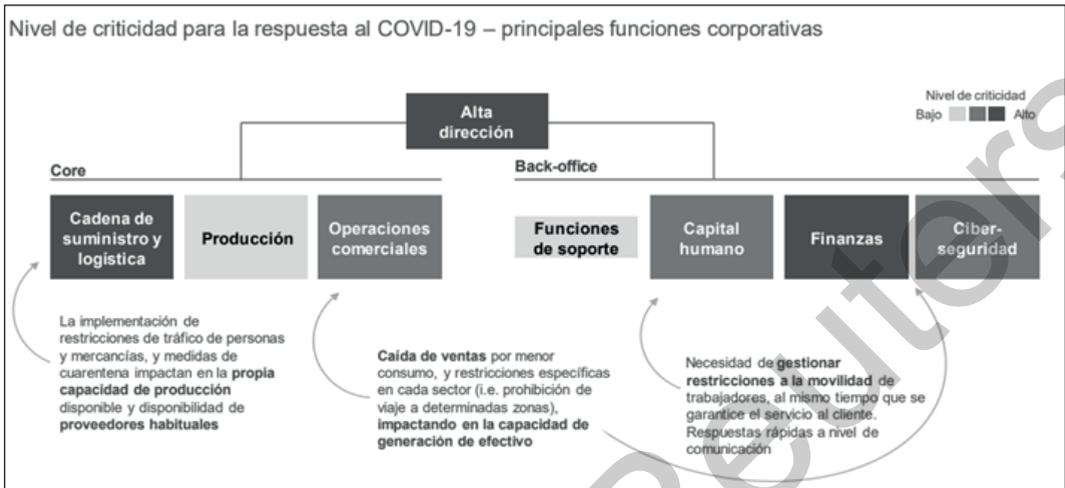
Los ratios deben ser diseñados por cada ente, en la medida que le aporten aquella información que le sea de mayor utilidad y le resulte más eficiente, tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planificación en la empresa.

En un Informe CITATION Str20 \1 11274 (PwC, 2020) "COVID-19: Reforzando capacidades críticas en momentos de crisis", se muestran ejemplos del impacto en los distintos sectores de acuerdo con las limitaciones de suministro y de la demanda:



Fuente: Pronósticos Bank of America, OECD, Credit Suisse y análisis de Strategy & PwC. "COVID-19, Reforzando capacidades críticas en momentos de crisis." Strategy & PwC. Abril 2020.

En el mencionado informe también se muestran los principales impactos:



Fuente: Pronósticos Bank of America, OECD, Credit Suisse y análisis de Strategy & PwC. “COVID-19, Reforzando capacidades críticas en momentos de crisis”. Strategy & PwC. Abril 2020.

V. Conclusión

Como conclusión del tema presentado, se observan riesgos e incertidumbres en la preparación y auditorías de los Estados contables durante la pandemia COVID-19, con consecuencias directas en su interpretación para la toma de decisiones económico-financieras y en la capacidad de la empresa en seguir en funcionamiento; existirán reclamos por incumplimiento de contratos y las explicaciones razonables, completas y precisas ayudarán a los entes a proteger sus derechos, junto con la relevancia de la información contable y de las tareas de los contadores públicos.

VI. Referencias

FACPCE, E. p. (04 de 2020). FEDERACIÓN ARGENTINA DE CONSEJOS. “Guía sobre la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría frente a los efectos del COVID-19”. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/GuiaCovid-19-2.pdf>.

PwC, S. &. (04 de 2020). “COVID-19: Reforzando capacidades críticas en momentos de crisis”. Obtenido de <https://www.pwc.com/mx/es/covid-19/archivo/20200406-covid-19-reforzando-capacidades-criticas-momento-crisis.pdf>.

Cooperativas: fondos del artículo 42

Cecilia Piacquadio

En el artículo se analiza la asignación, aplicación y tratamiento contable de los Fondos de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal y Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas, institutos creados por el art. 42 de la Ley de Cooperativas.

I. Introducción

En el presente trabajo abordamos la asignación, aplicación y tratamiento contable de los Fondos de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal y [Fondo] de Educación y Capacitación Cooperativas, institutos creados por el art. 42 de la ley 20.337 (de Cooperativas). Originados en excedentes repartibles devengados por los entes cooperativos, constituyen un Pasivo desde fecha de su reconocimiento contable. En este marco analizamos las notas salientes de la parte pertinente de la Ley de Cooperativas como así también normativa emanada de la autoridad de aplicación. Acompañamos, asimismo, las explicaciones teóricas con una ejemplificación práctica. A ello nos referimos seguidamente.

II. Origen, naturaleza y aplicación de los fondos del art. 42

De acuerdo con lo decretado por el art. 42 de la ley 20.337 los entes cooperativos deben destinar de sus excedentes repartibles, es decir, de aquellos excedentes que se originen en la prestación de servicios a asociados, un cinco por ciento a la Reserva Legal (1), un cinco por ciento al Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para estímulo del personal y un cinco por ciento al Fondo de Educación y Capacitación cooperativas, una suma indeterminada a efectos de retribuir un interés a las cuotas sociales si lo autoriza el estatuto —el legislador es-

tipula que la tasa respectiva no puede exceder en más de un punto el [interés] que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento—, siendo el remanente susceptible de distribución a los asociados en concepto de retorno. De los excedentes repartibles y también de acuerdo con lo dispuesto taxativamente por el legislador, resulta susceptible de distribución una cuantía con destino a la retribución del trabajo personal realizado por los consejeros y síndicos en el cumplimiento de su actividad (2). Asimismo, la autoridad de aplicación dispone que de los referidos excedentes repartibles se retribuya un interés a los títulos cooperativos de capitalización —suponiendo que el ente hubiera suscripto capital complementario de acuerdo con lo previsto en la res. INAC 349/1995 y normas modificatorias y complementarias—, en cuyo caso la retribución se efectuará a la tasa que determine el órgano de gobierno que decida su emisión la cual debe cumplir el límite previsto en la ley 20.337, art. 42, inc. 4º, es decir, [dicha tasa] no puede exceder en más de un punto el interés que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento (3).

En relación con los así denominados fondos del art. 42 —es decir, Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para estímulo del personal y Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas— la autoridad de aplicación dispone que su aplicación debe ser realizada en el ejercicio inmediato poste-

(1) En el caso de las Cajas de Crédito el porcentaje destinado a la Reserva Legal se eleva al 20% (res. INAC 519/1974, Anexo XXI, Sección II, acáp. 4º, norma vigente según res. INAES 1810/2007).

(2) Ley 20.337, arts. 67 y 78.

(3) Res. INAC 349/1995, art. 4º.

rior al de la generación de los excedentes que motivaron su constitución (4).

La referida frecuencia anual mencionada por el legislador en relación con la inversión del Fondo de Educación y Capacitación cooperativas es referenciada en los Considerandos (5) de la res. INAC 177/1983 la cual establece la aplicación del *Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal* en el ejercicio inmediato posterior al de aquel que lo originó (6). La autoridad de aplicación en dicha normativa obliga a detallar el empleo del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal en la Memoria del ejercicio (7) a la vez que exceptúa del cumplimiento de las obligaciones instituidas en los arts. 1º —es decir, aplicación del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal— y 2º —obligatoriedad de detallar en la Memoria del ejercicio respectivo el empleo de los fondos aplicados— a las entidades que no cuenten con personal en relación de dependencia, ello sin perjuicio de la obligación que subsiste para estas de constituir el referido Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal (8).

En relación con el *Fondo de Educación y Capacitación cooperativas* el legislador dispone que la inversión de las sumas dinerarias deba realizarse en forma anual e instrumentarse de manera directa a través de cooperativas de grado superior o de instituciones especializadas con personería jurídica (9). La normativa emanada de la autoridad de aplicación que aborda el destino de los fondos provenientes del Fondo de Educación y Capacitación Cooperati-

vas (10) es la res. SAC 577/1984 modificada por res. SAC 635/1988. En dicho marco, se dispone la inversión anual del mencionado fondo [para la Educación y Capacitación Cooperativa] —de conformidad con lo establecido por el legislador en el art. 46 de la ley 20.337— en el ejercicio inmediato posterior al de aquel que lo originó ya sea en forma directa o bien a través de cooperativas de grado superior o de instituciones especializadas con personería jurídica y dentro de las pautas que la autoridad de aplicación —es decir, INAES— establece en la referida normativa (11).

La mencionada res. SAC 577/1984 dispone de manera taxativa que en ningún caso se admite la utilización del fondo para compensar pérdidas de ejercicios anteriores (12), lo cual se corresponde con la naturaleza de Pasivo de dichos fondos, tratamiento que es taxativamente dado a ellos en la RT 24 de FACPCE (en adelante, RT 24 FACPCE) la cual prevé la exteriorización de estos fondos (del art. 42 de la Ley de Cooperativas) en el Estado de Situación Patrimonial dentro del Pasivo (13).

En relación con la aplicación del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa, INAES menciona los siguientes posibles destinos:

- "a) Creación, ampliación, desarrollo y/o fortalecimiento de cooperativas escolares" (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. a).

- "b) Donaciones de material didáctico cuyo contenido sea la divulgación de la doctrina cooperativa destinado a bibliotecas públicas, instituciones y establecimien-

(4) Res. INAC 177/1983, art. 1º y res. SAC 577/1984, art. 1º, vigentes ambas normativas según res. INAES 1810/2007.

(5) Res. INAC 177/1983, Considerandos, tercer párrafo.

(6) Res. INAC 177/1983, art. 1º.

(7) Res. INAC 177/1983, art. 2º.

(8) Res. INAC 177/1983, art. 3º.

(9) Ley 20.337 art. 46.

(10) La "Educación cooperativa" ha sido definida por Normas Legales como: "la enseñanza de los fundamentos que sostienen la doctrina cooperativa, sus antecedentes y evolución histórica, el régimen jurídico de las cooperativas, en sus diferentes ramas, estructuras y funcionamiento, como también su valoración e incidencia en el campo social" (dec. 1948/1987, art. 2º).

(11) Res. SAC 577/1984, art. 1º.

(12) Res. SAC 577/1984, art. 1º, último párrafo.

(13) RT 24 FACPCE, Sección 4, acáp. 4.2.

tos educacionales, públicos o privados, en todos sus niveles y modalidades” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. b).

La autoridad de aplicación aclara que el concepto “material didáctico” hace referencia a publicaciones, libros, revistas, láminas, grabados, ilustraciones, películas, diapositivas, instrumentos audiovisuales y demás elementos que configuren recursos de enseñanza (14).

- “c) creación, apoyo y/o ampliación de bibliotecas públicas especializadas en materia cooperativa” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. c).

- “d) organización y dictado de cursos, debates, seminarios, reuniones, conferencias, congresos y procedimientos similares destinados a la capacitación y educación cooperativas, de consejeros, síndicos, asociados y empleados de las cooperativas; como así también a terceros no asociados” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. d).

- “e) apoyo a las entidades cooperativas mediante el régimen de padrinazgo establecido en las normas emanadas de esta Secretaría [de Acción Cooperativa, actual INAES]” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. e).

- “f) creación, impresión y/o distribución de material didáctico tendiente a la difusión de la educación cooperativa...” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. f).

- “g) becas a docentes y alumnos dedicados a la educación y capacitación cooperativa con el fin de fortalecer sus experiencias y conocimientos del cooperativismo” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. g).

- “h) becas a otras personas [humanas]... con el objeto de adquirir o perfeccionar sus conocimientos en materia cooperativa” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. h).

- “i) contratación de espacios radiales, televisivos, de cines o gráficos y demás medios de comunicación social —no pu-

blicitarios y/o comerciales...— referidos a la educación y conocimiento de la doctrina cooperativa o información relacionada con la actividad y desarrollo del cooperativismo...” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. i).

- “j) transferencia del fondo a una federación o confederación cooperativa, a la cual pertenezca, para su inversión en el destino específico establecido por la ley 20.337 y esta res. [577/1984]...” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. j).

Se establece que las cooperativas de segundo y tercer grado (es decir, federaciones o confederaciones, respectivamente) deben aplicar dicho fondo prioritariamente en la zona de la cooperativa (de primer grado) aportante y remitir a la autoridad de aplicación junto con la documentación señalada en el art. 41 de la Ley de Cooperativas —Memoria, Estados Contables e Informes del síndico y auditor— un listado detallando las cooperativas (de primer grado) aportantes y las sumas dinerarias transferidas por cada uno de dichos entes (15).

- “k) transferencia del fondo a instituciones con personería jurídica sin fines de lucro y especializadas en la promoción (16) y capacitación cooperativa para su inversión en el destino específico establecido por la ley 20.337 y esta res. [577/1984]...” (res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. k).

También en este caso se reitera que la inversión de los fondos debe prioritariamente efectuarse en las zonas de los entes cooperativos aportantes (17).

- “l) Donación a la Secretaría de Acción Cooperativa [actual INAES, como se mencionara *supra*] con destino al Fondo para

(15) Res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. j).

(16) La “promoción cooperativa” es definida por Normas Legales como “toda actividad realizada con el fin de inducir en la población las ventajas de la solución cooperativa en todos aquellos aspectos de la vida económica y social del país. En particular, todos los cursos de acción posibles a fin de implementar los arts. 1º y 3º de la ley” (dec. 1948/1987, art. 3º).

(17) Res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. k).

(14) Res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. b).

Educación y Promoción Cooperativa” (res. SAC 635/1988 —modificatoria de la res. SAC 577/1984—, art. 1º).

El Fondo para Educación y Promoción Cooperativa fue creado por la ley 23.427 (BO 03/12/1986) con la finalidad de promover programas de educación cooperativa en la enseñanza primaria, secundaria y terciaria, [promover] el desarrollo de cooperativas y asesorar a personas humanas y jurídicas acerca de los beneficios del cooperativismo (18).

La autoridad de aplicación observa que las posibles aplicaciones de los fondos ejemplificadas constituyen una enumeración enunciativa pudiéndose considerar destinos análogos. No obstante, sea que se trate de aplicar los fondos en alguno de los destinos ejemplificados por la autoridad de aplicación u otros [destinos] asignados por el ente emisor por analogía, se observa que en todos los casos rige la obligación de cumplimentar la finalidad fijada de manera taxativa por el legislador y la autoridad de aplicación, es decir, propender a la educación y la capacitación a fin de divulgar el cooperativismo. En este sentido, se subraya que todo apartamiento de esta finalidad torna aplicables las facultades inherentes a la fiscalización pública que le son reconocidas por el legislador a INAES —art. 100 de la ley 20.337— y las sanciones abordadas en el art. 101 de dicha ley. Se aclara expresamente que, en caso de dudas o consultas relativas a la interpretación de lo normado [por la autoridad de aplicación] en la materia, los entes cooperativos podrán consultar a INAES (19).

(18) Ley 23.427, art. 1º. El referido Fondo para Educación y Promoción Cooperativa se financia, entre otros, con las sumas que las cooperativas donen originadas en el Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa [del art. 42 de la ley 20.337] y con los recursos de la Contribución Especial del tít. II de la ley 23.427 que correspondan a la Nación previa deducción de los importes con destino a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y a Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur (Ley 23.427, art. 2º, inc. b).

(19) Res. SAC 577/1984, art. 3º.

Relativo a la aplicación de estos fondos la res. 144/2020 de la autoridad de aplicación amplía, en el marco de la pandemia COVID-19, los posibles destinos y prevé la aplicación de estos fondos en proyectos con fines comunitarios (20). Así, INAES observa que a fin de paliar las consecuencias sanitarias, económicas y sociales deviene necesaria la cooperación de todos los habitantes e instituciones que se encuentren en condiciones de poder brindar ayuda y, en este marco y referenciando al séptimo principio cooperativo (21), señala que la donación de fondos y la atención de proyectos con destino a las comunidades en las que se localicen sus asociados, constituye una de las maneras en las que se puede difundir el cooperativismo (22).

La referida normativa destaca la relevancia de la educación y capacitación cooperativas y la importancia de educar por medio del ejercicio concreto de la solidaridad para con la comunidad local y, en este marco y respecto del ejercicio en curso, prevé la posible postergación total o parcial de los proyectos de inversión en educación y capacitación cooperativa que ya hubiesen sido aprobados o que se encontrasen pendientes de consideración por el órgano de gobierno y la consecuente utilización de dichos fondos a fin de aplicarlos a donaciones que tengan por objetivo brindar asistencia en el marco de la crisis originada por la pandemia COVID-19 (23). En el marco de estas donaciones, la autoridad de aplicación exige la publicación del origen de los fondos y de los principios cooperativos (24).

(20) Res. INAES 144/2020, octavo párrafo de los Considerandos.

(21) El séptimo principio cooperativo se refiere al "Interés por la Comunidad" y aborda el trabajo en pos del desarrollo sostenible de las comunidades (ACI, 2017: 3).

(22) Res. INAES 144/2020, quinto y sexto párrafo de los Considerandos.

(23) Res. INAES 144/2020, noveno y décimo párrafo de los Considerandos.

(24) Res. INAES 144/2020, decimosegundo párrafo de los Considerandos.

Así, la parte dispositiva de la res. INAES 144/2020 autoriza a las cooperativas a utilizar la cuantía total o parte de las sumas dinerarias del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas del art. 42 de la ley 20.337 a fin de brindar apoyo financiero a través de proyectos propios y/o acciones que tengan por finalidad mitigar las necesidades originadas por la pandemia COVID-19 en los municipios o comunas donde se encuentre ubicada la sede principal o cualquiera de las sucursales. En este marco, se incluyen los proyectos registrados y aprobados del Banco de Proyectos de Financiamiento de la Economía Social (25), creado por res. 5/2020 (26) del INAES. Se estipula la necesaria publicación del origen de los fondos y principios cooperativos en la ejecución de los proyectos en cuestión (27).

Asimismo, la autoridad de aplicación taxativamente autoriza la postergación para el próximo ejercicio de los proyectos de educación y capacitación cooperativas que hubieran sido aprobados por el órgano de gobierno de dichos entes en cumplimiento de lo normado por el art. 42, inc. 3° de la ley 20.337 o bien de acuerdo con disposiciones estatutarias, ello condicionado a la efectiva utilización de tales fondos de acuerdo con las finalidades *supra* indicadas (28).

III. Contabilización y exteriorización de los fondos del art. 42

III.1. Normas contables profesionales

La RT 24 FACPCE, Norma Contable Profesional que establece cuestiones particulares de presentación de Estados Contables para uso de terceros correspondientes a

(25) Res. INAES 144/2020, art. 1°.

(26) La autoridad de aplicación creó por res. 5/2020 un Banco de Proyectos de la Economía Social en el cual se registrarán los proyectos e iniciativas [referidos a la economía social] que se soliciten al Instituto. En este marco, INAES brindará asistencia técnica a fin de evaluar la factibilidad del proyecto e informará acerca de alternativas de financiamiento (res. INAES 5/2020, arts. 1° al 3°).

(27) Res. INAES 144/2020, art. 3°.

(28) Res. INAES 144/2020, art. 4°.

entes cooperativos excepto entes (cooperativos) financieros —bancos y cajas de crédito— y de seguros, receptada como norma de aplicación obligatoria para las cooperativas por imperio (29) de la res. INAES 247/2009, decreta que los Fondos de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal y [Fondo] de Educación y Capacitación Cooperativas constituyen un Pasivo desde su nacimiento en virtud de tener un destino específico (30). Asimismo, dispone para cada uno de dichos fondos la exteriorización a través de información complementaria de sendos Cuadros Anexos que concilien el saldo inicial y al cierre discriminando el importe constituido en el ejercicio y las aplicaciones clasificadas por su naturaleza (31). Estas revelaciones deben complementarse (32), asimismo, con una Nota que informe el total de gastos devengados en el ejercicio que hubieran tenido como contrapartida el incremento de los referidos fondos (33).

Seguidamente desarrollamos un caso práctico con su correspondiente resolución propuesta relativo a la constitución y aplicaciones vinculadas con estos fondos.

III.2. Ejemplificación práctica

Caso:

Se conoce la siguiente información:

- El excedente devengado por el ejercicio económico anual finalizado al 31.12.x1 ascendió a \$8.560.000, correspondiéndose con la siguiente desagregación:

(29) La res. INAES 247/2009 establece la obligatoriedad de la aplicación de la RT 24 FACPCE [por parte de los entes cooperativos] para los Estados Contables que correspondan a ejercicios iniciados a partir del 1° de enero de 2009.

(30) RT 24 FACPCE, cap. 4, acáp. 4.2, segundo párrafo.

(31) RT 24 FACPCE, cap. 4, acáp. 4.6.4.

(32) Asimismo, y tal como señaláramos en acápite precedentes, la autoridad de aplicación prescribe la exteriorización obligatoria en la Memoria del ejercicio de las aplicaciones efectuadas en relación con el Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal (res. INAC 177/1983, art. 2°).

(33) RT 24 FACPCE, cap. 4, acáp. 4.6.9.

Resultado por la gestión cooperativa con asociados	\$ 5.136.000
Resultado por la gestión cooperativa con no asociados	\$ 856.000
Resultado por operaciones ajenas a la gestión cooperativa	\$ 2.568.000

- El estatuto autoriza aplicar excedentes a la retribución al capital (ordinario) a una tasa del 2% mensual, tasa que no excede el límite previsto por el legislador (34).

- Al 31.12.x1:

a. No existen restricciones a la distribución de excedentes.

b. El capital (ordinario) suscrito e integrado asciende a \$3.800.000. Durante el ejercicio económico x1 no se efectuaron suscripciones de capital ordinario ni solicitudes de reembolso (de cuotas sociales).

La Asamblea de Asociados del 12.05.x2 dispone el siguiente destino de los excedentes generados durante el ejercicio x1:

- Incremento de la Reserva Legal de acuerdo con el porcentaje de ley.

- Asignación al Fondo de Acción Asistencial y laboral o para estímulo del personal de acuerdo con el porcentaje de ley.

- Asignación al Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas, de acuerdo con el porcentaje de ley.

- Retribución a pagar en efectivo a los asociados en concepto de interés sobre las cuotas sociales de acuerdo con las previsiones de ley y estatuto.

(34) La Ley 20.337 en el art. 4º, inc. 4º dispone que la retribución en concepto de interés a las cuotas sociales —en la medida en que fuere autorizado por el estatuto— no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuento.

- Retorno a pagar en efectivo a los asociados.

- Incremento de la Reserva Especial del art. 42.

Surge la siguiente información relativa a las aplicaciones efectuadas —con débito en la cuenta corriente bancaria— durante el periodo x2 en relación con las iniciativas de acción asistencial y de estímulo al personal y promoción de la educación y capacitación cooperativas:

a. Adquisición de libros relativos a la temática cooperativa por valor de \$29.400 y donación de dicho material bibliográfico a la Biblioteca pública de la comunidad local (junio x2).

b. Otorgamiento de 15 becas de \$8.000 mensuales cada una destinadas a promover los principios del movimiento cooperativo entre alumnos del último año del nivel secundario de colegios públicos de la comunidad local (julio a agosto x2).

c. Otorgamiento de cupones a los empleados por valor de \$250.000 a fin de canjearlos por indumentaria y calzado —para dichos trabajadores y su grupo familiar— en comercios de la comunidad local (octubre x2).

d. Adquisición de medicamentos en farmacias de la comunidad local por valor de \$200.000 con destino a trabajadores en situación de vulnerabilidad que se encuentren —dichos trabajadores o su grupo familiar primario— en tratamientos médicos prolongados u onerosos (noviembre x2).

Solución propuesta:

Las registraciones contables correspondientes a las decisiones emanadas del órgano de gobierno con fecha 12.05.x2 son las siguientes:

Resultados no asignados	PN-	256.800	
Reserva Legal	PN+		256.800
Resultados no asignados	PN-	256.800	
Fondo de Acción Asistencial y Laboral	PAS+		256.800
Resultados no asignados	PN-	256.800	
Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	PAS+		256.800
Resultados no asignados	PN-	1.019.319	
Retribución al cap. ordinario en efectivo a pagar			1.019.319
Resultados no asignados	PN-	3.346.281	
Retorno en efectivo a pagar	PAS+		3.346.281
Resultados no asignados	PN-	3.424.000	
Reserva Especial artículo 42	PN+		3.424.000

Las registraciones contables *supra* detalladas se corresponden con las siguientes estimaciones de acuerdo con lo decretado por el legislador en el art. 42 de la ley 20.337:

i) Incremento de la Reserva Legal: Se calcula como un 5% aplicado sobre los excedentes repartibles, es decir, sobre el Resultado devengado por la gestión cooperativa con asociados.

ii) Asignación a los Fondos de Acción Asistencial y Laboral o para estímulo del personal y [Fondo] de Educación y Capacitación Cooperativas: Se estima la cuantía de sendos fondos como un 5% aplicado sobre los excedentes repartibles.

iii) Retribución al capital ordinario: Los intereses sobre las cuotas sociales se calculan a la tasa estipulada la cual no puede superar en más de un punto la [tasa] que cobra Banco Nación por sus operaciones de descuento.

iv) Retorno a los asociados: Se asigna en concepto de retorno a los asociados el saldo de los excedentes repartibles.

v) Incremento de la Reserva Especial: Se asignan a la Reserva Especial del art. 42 los excedentes generados por la prestación de servicios a no asociados y [los excedentes generados] por operaciones ajenas a la gestión cooperativa.

Las aplicaciones de fondos efectuadas en relación con las iniciativas de Acción Asistencial y de Estímulo al Personal y Promoción de la Educación y Capacitación Cooperativas se corresponden con las siguientes registraciones contables:

6.x2			
Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	PAS-	29.400	a)
Banco x cuenta corriente	ACT-	29.400	
7.x2			
Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	PAS-	120.000	b)
Banco x cuenta corriente	ACT-	120.000	
8.x2			
Fondo de Educación y Capacitación Cooperativa	PAS-	107.400	b)
Gastos de Educación y Capacitación Cooperativa	RN	12.600	
Banco x cuenta corriente	ACT-	120.000	
10.x2			
Fondo de Acción Asistencial y Laboral	PAS-	250.000	c)
Banco x cuenta corriente	ACT-	250.000	
11.x2			
Fondo de Acción Asistencial y Laboral	PAS-	6.800	
Gastos en Acción Asistencial y Laboral	RN	193.200	d)
Banco x cuenta corriente	ACT-	200.000	

(a) Aplicación del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas de acuerdo con el destino previsto en la ley 20.337, art. 42, inc. 3º y res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. b).

b) Aplicación del Fondo de Educación y Capacitación Cooperativas hasta su cancelación de acuerdo con el destino previsto en la ley 20.337, art. 42, inc. 3º y res. SAC 577/1984, art. 2º, inc. g) e impacto del importe restante en Resultados.

c) Aplicación del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal de acuerdo con el destino previsto en la ley 20.337, art. 42, inc. 2º.

d) Aplicación del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del Personal hasta su cancelación de acuerdo con el destino previsto en la ley 20.337, art. 42, inc. 2º e impacto del importe restante en Resultados.

IV. Bibliografía consultada

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI) (2017): "Reglamento", adoptado el 11 de abril de 2013, modificado el 13 de noviembre de 2015 y el 17 de noviembre 2017, archivo pdf disponible en <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ica-bylaws17112017es-1703487485.pdf>.

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

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

Dec. 1948/1987, archivo pdf disponible en <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/195000-199999/199976/norma.htm>.

Res. INAC 519/1974, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac.Rinac519_74.pdf.

Res. INAC 177/1983, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac.rinac177_83.pdf.

Res. SAC 577/1984, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/sac.rsac577_84.pdf.

Res. SAC 635/1988, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/Sac.Resol.SAC_635_88.pdf.

Res. INAM 417/1989, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/normativas/resoluciones>.

Res. INAC 349/1995, archivo pdf disponible en https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/inac.rinac349_95.pdf.

Res. INAES 1810/2007, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/resol.1810.2007.pdf>.

Res. INAES 247/2009, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resol.inaes.247.2009.pdf>.

Res. INAES 5587/2012, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/Resolucion%205587%20-%20Exppte%205338-12.pdf>.

Res. INAES 5/2020, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESFC-2020/5/RESFC-2020-5-APN-DI-INAES.pdf>.

Res. INAES 144/2020, archivo pdf disponible en <https://vpo3.inaes.gob.ar/files/resoluciones/INAES/RESFC-2020/144/RESFC-2020-144-APN-DI-INAES.pdf>.

Thomson Reuters

ENFOQUES DE GESTIÓN Y COSTOS

Thomson Reuters

Thomson Reuters

Observatorio: ¿cómo gestionar en la crisis y prepararse para el día después del COVID-19?

Gonzalo H. Hasda

De acuerdo con el contexto mundial nos encontramos atravesando una crisis sin precedentes y, en función de ello, el autor se propuso compartir experiencias ocasionadas por el COVID-19, destacando la utilidad de algunas herramientas de gestión y que pueden ser de utilidad para los profesionales.

I. Introducción

Atravesamos una crisis inesperada e impredecible, donde la mayor parte de las empresas están experimentando dificultades y en algunos casos oportunidades. En este marco tan complejo, los directivos tienen un desafío importantísimo: reordenar sus empresas, redefinir sus procesos, incorporar tecnologías, alinear sus equipos, reconfigurar la cadena de valor, enfocarse en las finanzas, y, sobre todo, redefinir su propuesta de valor para los distintos segmentos de clientes. Por ende, en mayor o menor medida, todos han tomado acciones de corto plazo que permitan asegurar la supervivencia y han empezado a pensar acciones en el mediano/largo plazo para garantizar su sostenibilidad y en algunos casos lo han hecho desarrollando resiliencia al repensar su modelo de negocios y su propuesta de valor.

Los principales objetivos que justificaron la realización del proyecto de investigación, que describiremos en este documento, fueron:

- Verificar la utilización y la priorización de prácticas e indicadores de costos y gestión, en este nuevo y desafiante contexto.

- Analizar los cambios del entorno, principalmente cambios en los hábitos de los consumidores, el desarrollo de canales y la aceleración de la transformación digital, para la mejora y automatización de los procesos.

- Alentar a la comunidad empresarial a adaptarse y salir fortalecidos de la crisis (está probada la resiliencia de los humanos y empresas en crisis anteriores), porque si bien nos obliga a cambiar, podemos hacerlo gradualmente y con herramientas que están al alcance de cualquier tipo de organización.

- Hacer nuestro aporte al contexto, como especialistas en estos enfoques, para permitirles visualizar posibles salidas a la situación actual, describiendo sus beneficios y generando ejemplos de aplicación.

En tal sentido, se propuso compartir experiencias en esta crisis ocasionada por el COVID-19, destacando la utilidad de algunas herramientas de gestión en las que nos hemos especializado en el ejercicio de nuestra profesión y que también enseñamos en nuestros cursos de grado y posgrado. Consideramos que son útiles en este contexto y queremos evaluarlo verificando su implementación en esta crisis. Por eso, en este pormenorizado documento, que pueden leer por partes, priorizando los enfoques que consideren más útiles a su realidad, sesgada por el sector económico y el tamaño de su organización, analizaremos las medidas que tomaron las empresas de distintos países de la región iberoamericana, describiendo diferencias también por tamaños y sectores económicos. Recibimos

254 respuestas, por lo cual entendemos que los resultados obtenidos nos permiten realizar el análisis con suficiente masa crítica.

II. Metodología de trabajo

- Se creó un formulario digital en Google Drive (el link para acceder a la encuesta es <https://forms.gle/kHUH7g2J3QrRystL8>). Elegimos esta metodología porque nos permitió difundirla rápidamente en toda Iberoamérica, habilitando a crear repreguntas en función a respuestas anteriores y en consecuencia obtener una mejor segmentación de los encuestados y niveles de profundidad en los contenidos analizados.

- Se circularizó a los dueños, directores, gerentes generales, así como a responsables de la gestión comercial, logística, financiera y productiva de empresas, tanto nacionales como multinacionales, de diversos tamaños, con el simple requisito que operen en los países de la mencionada región.

- Se han recolectado 254 respuestas a lo largo del último trimestre de mayo a julio de 2020.

- Se analizaron las respuestas recibidas y se hicieron entrevistas o repreguntas sobre los aspectos que consideramos pertinentes para una mejor interpretación de los comentarios recibidos.

Para describir el universo de la muestra analizada, enfocaremos primero las características de localización, perfiles de puesto, tamaño de la empresa y sector económico, aperturas que nos servirán para entender las respuestas recibidas.

II.1. Tamaño de la empresa

Consultamos por el tamaño y si pertenecen a un grupo económico multinacional, donde se puede observar una clara predominancia de empresas nacionales, de mediano y pequeño tamaño.

	Nacional		Multinacional		Total	
	#	%	#	%	#	%
Grande	50	20%	31	12%	81	32%
Mediana	56	22%	15	6%	71	28%
Pequeña	85	33%	18	7%	102	40%
Total	190	75%	64	25%	254	100%

Atribuimos estos porcentajes, que además de ser representativos de la economía de los países correspondientes, cuanto más grandes e internacionalizadas, pueden tener políticas de confidencialidad que permitan completar este tipo de análisis y al hecho que probablemente no tuvieran toda la información suficiente para contestar los temas incluidos en el observatorio.

II.2. Sector económico

El sector económico fue agrupado en los principales tipos de empresas, dado que, al proponernos evaluar la gestión de costos, esta está siendo desarrollada en otros sectores, más allá del industrial, observando especialmente que el 69% de los encuestados pertenecen al sector servicios. Lamentablemente la mayoría solo indicó el sector genérico al que pertenecen, ya sean industriales, servicios o comercializadoras. Por lo cual nuestro análisis deberemos hacerlos a ese nivel.

	Industrial	Servicios	Comercializadora	Extractivas
Agroindustrial				8
Oil & gas				1
Comercializadora			24	
Servicios profesionales		3		
Construcción	2			
Educación		9		
Empresas de base tecnológica		24		
Laboratorio farmacéutico	11			
Industria alimenticia	1			
Industria otras	32			
Logística		1		
Salud		4		
Sector público		5		
Seguros		1		
Servicios financieros		7		
Servicios profesionales		3		
Turismo		1		
Servicios otros		118		
Total	46	176	24	9
	18%	69%	9%	4%

II.3 Perfiles de puesto

Es importante saber el puesto que ocupan los encuestados para una mejor interpretación de sus respuestas, entendiendo si son decisores o generadores de información.

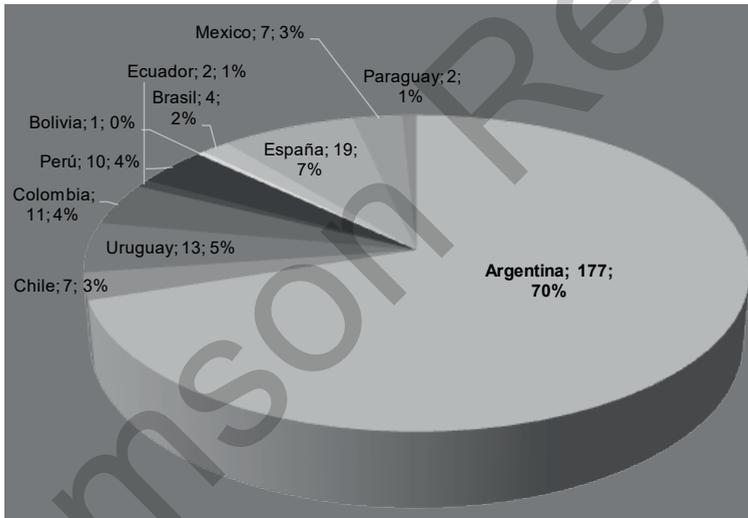
	Gcia. general	Gcia. Administración	Gcia. Financiera	Contaduría Control de gestión	Gcia. Operaciones	Gcia. Comercial	Gcia. Riesgo	Otro	Total	
Analista	0	2	2	5	0	1	0	1	11	4%
Jefe	3	6	5	7	0	2	0	14	37	12%
Gerente	19	17	14	14	10	9	3	11	97	31%
Director/ dueño	111	11	11	5	7	6	2	10	163	53%
Total	133 43%	36 12%	32 10%	31 10%	17 6%	18 6%	5 2%	36 12%	138 100%	100%

Es razonable el alto porcentaje de CEO o dueños y en segunda medida los CFO, ya que hacia ellos hemos dirigido la encuesta e invitándolos por varios medios a participar del observatorio. Otros puestos como analistas y jefes surgieron como consecuencia del reenvío de sus superiores o que se notificaron de la iniciativa por su publicación en las redes sociales.

Es importante destacar que la suma de respuestas supera los 254 encuestados, debido a que especialmente en empresas más chicas, un CFO ha contestado un gerente en la opción financiera, la administrativa e incluso la de control de gestión (siendo esta la opción que más se repitió).

II.4. Distribución geográfica

La encuesta, si bien nos propusimos un alcance iberoamericano, al lanzarla desde Argentina, donde por otra parte es de los países que más extendió las medidas de aislamiento, provocó que un gran porcentaje se radique en este país, seguido por España, entendiéndose que ello ha ocurrido por el impacto que tuvo la pandemia y luego por los demás países del Mercosur.



III. Análisis del contexto

Más allá de la pandemia, vivimos en un mundo dinámico, al que varios autores, por las siglas de sus características, denominan *VICA*:

V = Volatilidad: en la dinámica del cambio debemos identificar la velocidad de las fuerzas de cambio y sus catalizadores. La velocidad del cambio es cada vez más rápida y eso nos hace entrar en el terreno de la incertidumbre.

I = Incertidumbre: caracterizada por la falta de previsibilidad, el factor sorpresa y dificultad de comprensión de los problemas y eventos.

C = Complejidad: la multiplicidad de fuerzas interactuantes, la interrelación de los problemas y cadenas de causa y efecto y confusión que rodea a la organización.

A = Ambigüedad: provocada por la vaguedad de la realidad, el potencial de malentendidos y los significados.

Esto describe nuestro entorno antes de la pandemia, pero no hay dudas de que esta potenció y aceleró los cambios que debemos encarar para adaptarnos a este contexto. El mundo VICA es el de incertidumbre y el COVID fue un clarísimo ejemplo, ya que todos tuvimos que tomar decisiones bajo los ejes que desarrollaremos a lo largo del informe. Un ejemplo notorio fue como muchísimas compañías tuvieron que desarrollar el *e-commerce* y el más claro ejemplo son las ventas por WhatsApp.

Independientemente del sector económico, todos en mayor o menor medida, cada vez más, tenemos que tomar decisiones en un marco de incertidumbre. Y lo que buscamos es como nutrirnos de información y herramientas de gestión para tomar decisiones en este contexto y poder anticiparnos a los cambios y seguir avanzando en este marco VICA.

El COVID-19 ha sembrado incertidumbre y dificultades en nuestras vidas y negocios. Según los informes de todas las encuestadoras y en especial el del “3er informe de Impacto del COVID en empresas” confeccionado por la UIA (Unión Industrial Argentina) en Junio 2020, entre 750 encuestadas, el 54% tuvo problemas en la cadena de suministros, según el informe de Mayo de la UIA, todas las no esenciales tuvieron importantes caídas del consumo, habiéndose producido importantes impactos financieros por la cesación de pagos atenuados transitoriamente por los planes financieros del gobierno que alcanzó al 63% de los encuestados. Sin embargo, nos preguntamos: ¿por qué no afrontar esta situación como una oportunidad y ejercitar la resiliencia? Mucho se ha escrito sobre la nueva realidad a partir de esta crisis extrema y de la encrucijada que atraviesan las empresas por la magnitud de la crisis económica y la disrupción digital causada a escala global por esta pandemia. Nos respondemos que es una buena oportunidad para que las empresas evalúen la propuesta de valor y prepararse para lo que viene en la pospandemia. Es más, creemos que no hay otra salida que generar acciones mitigadoras de emergencia, aun ante la incerteza de su eficacia, pero como segundo paso debemos planificar los

cambios que realizaremos para adaptarnos al nuevo contexto, caracterizado por nuevos canales de venta, reconfiguración de las cadenas de valor, cambios en las preferencias de los consumidores, avances tecnológicos. No probar acciones para intentar adaptarse al nuevo contexto, incluso aun cuando no sean totalmente eficaces frente a la magnitud del problema, implica poner en riesgo la subsistencia.

En tal sentido, muchos describen esta pandemia como una nueva normalidad, donde ahora se valora e invierte más en lo realmente importante, ahorrando costos, como por ejemplo en alquiler de oficinas. Entendemos que muchos la definen así porque naturalmente los seres humanos necesitan sentir el control de la realidad, adaptando su comportamiento a normas, hábitos, conductas corrientes y repetitivas. Por eso desarrollaremos como las compañías más exitosas no son las que realizan podas de gastos, sino las que gestionan sus costos e invierten en investigación y desarrollo de nuevas ideas o en generar una cultura y procesos más flexibles y ágiles que nos permitan entender los cambios y reaccionar más rápido. En tal sentido, desarrollaremos en este documento algunas experiencias de transformación digital que pueden ser pequeñas y planificarse en forma gradual, incluso algunas de baja inversión y, por lo tanto, aplicable en todo tipo de empresas, por tamaño y sector económico. Comentaremos algunos casos de negocios, que entendemos pueden resultar inspiradores para los participantes del observatorio.

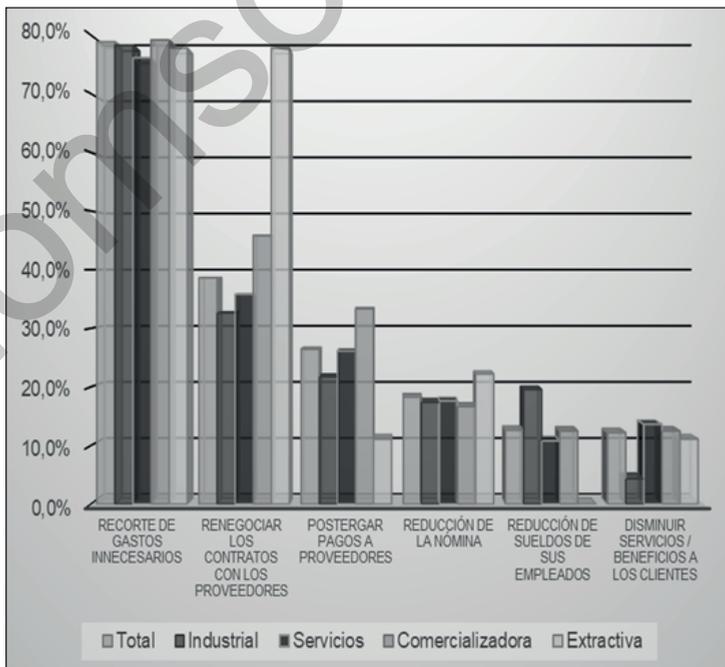
Entendemos que mirar hacia adelante y más en este contexto puede resultar vertiginoso, pero es bueno saber que existen varias alternativas para incursionar, las que analizaremos no solo por su grado de utilización relevada, así como las ventajas de implementarlas, sino también porque creemos que vale la pena tomarnos un tiempo para pensar, conocer bien dónde estamos parados, qué recursos tenemos y decidir hacia dónde queremos ir. Los humanos estamos preparados para adaptarnos a situaciones más difíciles de las que imaginamos que somos capaces. Es por esto que, ante una crisis, no debería bloquearnos la in-

certidumbre sino por el contrario motivarnos a probar cambios y motorizar una transformación. La desestabilización provocada por la crisis puede producir sufrimiento y destrucción o por el contrario también creación y transformación, depende de nosotros hacia donde se inclina la balanza.

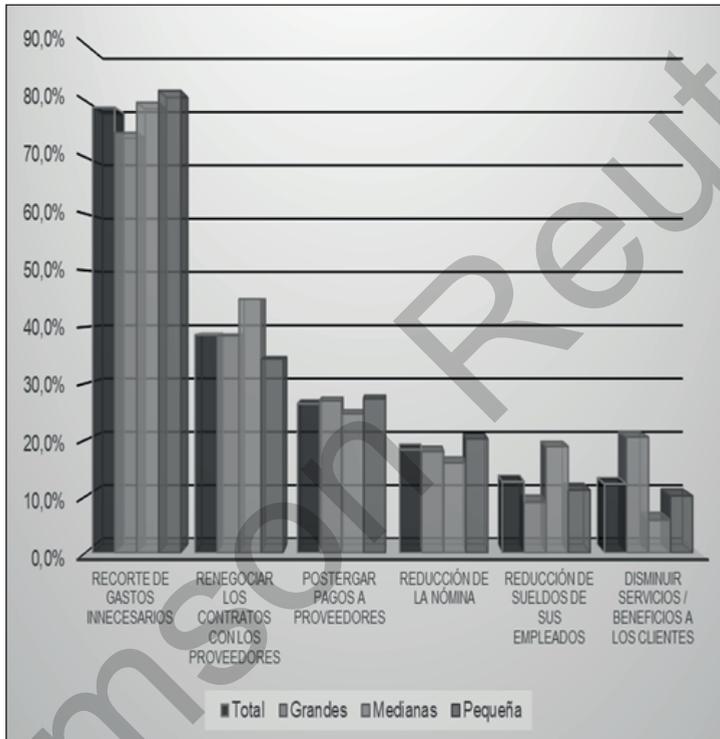
Muchos especialistas coinciden que es el momento ideal para pensar como nos afectan los cambios del contexto y revisar nuestro plan de negocio, nuestros presupuestos para reorientar los recursos escasos, las nuevas características del mercado para adaptar nuestra propuesta de valor y en definitiva todos los procesos que lo soportan para mejorarlos y eficientizarlos. Seguramente, según como estemos viviendo esta situación y la información que tengamos disponible, será el tipo de decisiones que tomaremos y la estrategia que definiremos para fijarnos los objetivos para el día pos-COVID. Por otra parte, en general, los bancos centrales definieron tasas muy bajas, por lo tanto, se refuerza la idea que esta situación puede ser una oportunidad para invertir. En tal sentido, cabe recordar la frase de Einstein, quien decía que “es en las crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis, se supera a sí mismo sin quedar superado”. Sin duda en este contexto la visión y el coraje de los líderes están más a prueba que nunca.

IV. Acciones de corto plazo implementadas para equilibrar las finanzas

Empezamos el análisis consultando las medidas que se tomaron en el corto plazo para superar la crisis provocada por la cuarentena y el corte de las cadenas de pago que se evidenció en varios de los países alcanzados. Veremos que, excepto el recorte de gastos, los porcentajes de adopción de estas medidas fueron considerablemente menores a las medidas de más largo plazo. En tal sentido, analizamos las respuestas desde la perspectiva del tamaño de la empresa, así como por el tipo de actividad.



La vista por sectores económicos entendemos es la más significativa porque nos muestra algunas particularidades, con la excepción del recorte de gastos que fue la opción que representó más del 80% en todos los sectores. En segundo nivel de preponderancia se ubicó la renegociación de contratos liderado por las extractivas, cuyas ventas y sus principales contratos están atados al valor de los *commodities* que producen, seguidos por los comercializadores que, a excepción de los que venden alimentos y medicamentos fueron los principales afectados, al punto que es el sector que más indicó la postergación de pagos a proveedores.



En esta vista si bien no se evidencian grandes tendencias por tamaño, podemos observar que el recorte de gastos fue el común denominador, alcanzando 79% en promedio y los que en menor media lo indicaron fueron las grandes, pero con un 74%, creciendo en las medianas y más aún en las pequeñas, evidenciando los distintos respaldos económicos. Comportamiento similar tuvo la reducción de la nómina, si bien el porcentaje que lo aplicó es muy reducido. Le siguió la renegociación de los contratos con los proveedores con un 39%, donde no observamos un patrón por tamaño de empresa, así como tampoco en la postergación de pagos a proveedores con el 26%.

Nos proponemos en este apartado analizar las características y consecuencias de este tipo de medidas de corto plazo, que son entendibles para atender la coyuntura y sobrevivir a la crisis, pero que pensamos no pueden sostenerse en el mediano/largo plazo.

IV.1. Acciones de supervivencia financiera

Esta crisis que nos sorprendió a todos y naturalmente las primeras medidas se relacionaron con reforzar la cadena de suministros, generar un plan de continuidad con provee-

dores, intentar equilibrar el flujo de fondos (79% recortaron gastos, 39% confirmó haber renegociado contratos, 26% demorar pagos a proveedores, 18% redujeron la cantidad de empleados (incluso considerando el alto porcentaje de empresas argentinas, donde rige la doble indemnización por despidos), solo 13% indicó reducir el sueldo de empleados o incluso algunos agregaron no retribuir a los dueños/accionistas). Incluso, entre las alternativas indicadas en la opción “otros”, los participantes describieron otras acciones de corto plazo, como, por ejemplo, tomar financiación, aprovechar subsidios del Estado e implementar protocolos de seguridad. Todas estas acciones de urgencia se ejecutaron para fortalecer el flujo de fondos, debiendo agruparse en una estrategia de estructuración financiera. Pero resuelto el ahogo financiero, es importante que estos cambios implementados con urgencia también sean aprovechados para mirar hacia adentro: revisar procesos, detectar oportunidades de mejora y redefinir prioridades, para que el ahorro sea sostenible en el tiempo y nos permita cambiar. En tal sentido, en IV.2 destacaremos las dificultades de solo implementar estas medidas de contingencia y en IV.3 otras acciones urgentes, pero con impacto en el mediano y largo plazo.

IV.2. Reducción de costos vs. recortes de gastos

Controlar los costos se ha convertido en una prioridad tan importante como la mejora de los ingresos. Por este motivo, realizar una evaluación interna de los costos y entender el funcionamiento de los procesos, es el mejor camino para identificar los gastos innecesarios y montar un programa eficaz que ofrezca beneficios que sean sustentables para el negocio. Por lo tanto, es coherente que la medida más escogida sea la que indicó que el 79% indicó ha implementado un recorte de gastos innecesarios, alineado con el 39% que ha realizado una revisión de los contratos con los proveedores o recortados gastos superfluos. Es entendible esta preponderancia asignada por los encuestados, pero consideramos pertinente hacer algunas reflexiones al respecto,

ya que, no todos estos recortes son reducciones de costos sostenibles en el tiempo, incluso algunos pueden implicar mayores erogaciones en un futuro y aun, alertarlos porque quizás durante la pandemia se están sumando tres efectos:

1. Dejamos por un lapso de pensar en el largo plazo y, entonces, no se trata de que estamos consumiendo “solo necesario” sino “solo necesario para cumplir los objetivos de corto plazo, imprescindibles de subsistencia”. Pasada la cuarentena, pueden reaparecer los objetivos de largo, y con ellos el consumo “necesario” para llevarlos a cabo.

2. Nos damos cuenta de que estábamos haciendo gastos “innecesarios” para cumplir los objetivos, y, como seres racionales, los “recortamos”, lo que nos demuestra que, si eran innecesarios, no eran realmente “costos” sino ineficiencias.

3. Empezamos a deconstruir en cuanto a los objetivos que teníamos fijados, tanto a nivel social, cuanto empresarial, laboral, personal, etc.; y lo que estamos “cortando” son esos objetivos que no eran esenciales. Entonces, lo “no necesario” no son los consumos sino los objetivos. Vale recordar la frase de Porter: “Nada más ineficiente que hacer eficientemente las tareas que nunca debieron haberse hecho”. Es más, al actuar “rápido”, por la necesidad, estamos “confundiendo los objetivos” y cortando quizás “hasta lo necesario”, lo cual sería muy peligroso en el mediano y largo plazo. Por ejemplo, observamos lo siguiente:

- Un 13% de las empresas disminuyeron los sueldos. ¿Y el objetivo de “clima laboral”? ¿No era uno de los objetivos a cumplir? Incluso considerando que en muchos casos ¿no son nuestros empleados uno de nuestros mayores activos?

- Un 12% indicó reducir los beneficios a clientes. ¿Y el objetivo de *customer experience*? ¿No era uno de los objetivos a cumplir?). ¿Cómo reaccionarán los clientes que sientan que el ajuste lo pagaron ellos?

- En un 26% indicaron que cortaron o difirieron los pagos a terceros. (¿Y el objeti-

vo de *partnership* con los terceros? ¿No era uno de los objetivos a cumplir?) ¿Cómo afectará a futuro el funcionamiento de la cadena de valor esta situación?

Clarificando nuestros objetivos, no deberíamos tomar acciones en el corto plazo por más urgentes que sean y que perjudiquen el largo plazo, porque la crisis pasará y como veremos más adelante la gestión de nuestros aliados clave es fundamental para que nuestra propuesta de valor sea percibida por los clientes. Por el contrario, la gestión de la cadena de valor puede ser una excelente estrategia para solucionar problemas que se generaron durante esta pandemia. Un ejemplo de esto fue la acción conjunta de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA), uniendo a productores agrícolas, bodegueros y hasta incluso desarrollando alianzas con los restaurantes, facilitando el trabajo entre los eslabones de la cadena, desarrollando nuevos canales de venta y obteniendo, por ejemplo, financiaciones. Además, permite alejar fantasmas de concentraciones económicas en un momento como este, donde la cotización de las empresas se ha deteriorado y en este caso del vino, al menos en Argentina, hasta incluso lograron aumentar las ventas.

Por otra parte, todo empresario o gerente sabe que tener un control de los gastos de la empresa es importante, sin embargo, en momentos de ganancias, esta preocupación pasa desapercibida, ganando nuevamente la atención solo a la hora de lidiar con una recesión económica como la actual. Pero a la hora de encarar una crisis, resulta imprescindible diferenciar estos recortes de la gestión de costos y solo un 54% indicó implementar medidas para “incrementar sus análisis de costos e identificación de opciones de reducción” (distante del 79% que mencionábamos procedió a recortar gastos). Sumado a que, como desarrollaremos en el cap. VI, hay varios aspectos a mejorar en la información de costos que reciben y solo un 26% piensa en mejorar su sistema de costos.

Concretamente, hacer una gestión de costos implica conocer y repensar los costos involucrados en la producción de un producto

o servicio ofrecido por la empresa. Por eso resaltamos realizar estos recortes sin estudiar antes el impacto puede ser peligroso. Por ejemplo: una empresa decide despedir a los empleados (solo el 13% de los encuestados implementaron estas acciones), pero meses después del COVID-19 no puede aceptar una venta grande porque no tiene empleados suficientes para tomar cuenta del pedido. En la poda la clave es recortar costos; sin importar demasiado el cómo. Por eso las podas compulsivas resultan más fáciles de instrumentar, pero suelen resultar soluciones que engendran nuevos problemas en el mediano/largo plazo. Ya que en general implican recortes hechos sobre la base de criterios subjetivos o arbitrarios que no atacan el verdadero problema de la ineficiencia de los procesos. Para su análisis conviene separarlos en podas efectuadas sobre los costos variables y podas sobre los costos fijos. Veamos cada caso:

- La poda de los costos variables, como, por ejemplo, el reemplazo de insumos por otros de menor valor, impactando en la calidad del insumo utilizado que, en general, es percibido por los clientes e impactará negativamente en las ventas.

- La poda de los costos fijos: la disminución de los costos fijos suele efectuarse según alguno de los siguientes caminos:

- i) La tercerización de actividades: esto permite la transformación en variable de un costo que era fijo con la consiguiente desaparición de los costos asociados a los tiempos ociosos. Pero hay que analizar muy bien el proceso que tercerizaremos y preguntarnos ¿Por qué alguien puede hacer las cosas mejor que yo? ¿qué me impide imitarlo, superarme y superarlo? Sin dudas, esta será una alternativa que analizarán especialmente sectores con altos costos fijos principalmente por pago de sueldos y sobre todo sin una perspectiva de reapertura, como, por ejemplo, en el sector turismo. La pandemia los puso en evidencia y le sumó incertidumbre para fundamentar la necesidad de variarlos. Sumado a países como Argentina, donde la política y los sindicatos no siempre se adaptan a las necesidades de flexibilización que necesitan las empresas (prueba de

ello la reciente Ley de Teletrabajo sancionada en agosto en la Argentina).

ii) La eliminación de costos fijos de estructura: en el caso de los costos fijos de estructura, un 23% indicó la opción de desprenderse de activos fijos. Al respecto, entendemos que frente a un cambio en el ciclo de negocios existe la posibilidad de que haya que volver a incorporarlos —asumiendo así el costo de salida y el de entrada, además, de tratarse de iniciativas que involucran mucho tiempo de ejecución y un esfuerzo destacable.

iii) Eliminación de costos fijos operativos: en la mayor parte de las organizaciones el componente más significativo de los costos fijos se identifica con los sueldos y las cargas sociales de las personas que trabajan en ellas. A diferencia de lo que ocurre con la poda de los costos fijos estructurales, estos costos fijos operativos son más rápidos porque se eliminan por el simple procedimiento administrativo. Es importante destacar en estas podas que las que se van son las personas, pero las tareas que estas ejecutaban continúan, y ahora deben ser absorbidas por los empleados que “sobrevivieron” a la poda. Eventualmente ellos se sobrecargarán de responsabilidades, minando su moral y probablemente terminen incurriendo en improductividades y en el abandono de tareas secundarias para no desatender las centrales.

Se evidencia en todos los casos, que no se debe tratar de reducir costos sino más bien de trabajar en eliminar sus causas.

Nos explayamos en este punto porque existen muchas investigaciones que demuestran que estas podas usualmente fallan y no logran las reducciones que se planearon, incluso generando en muchas oportunidades mayores costos. Debe considerarse que surgen en momentos críticos como esta crisis, implicando reducciones discrecionales de presupuestos, decisiones asistemáticas de gastos irrelevantes, como por ejemplo el servicio de café, medidas de un muy corto plazo, tal cuando se reduce el mantenimiento preventivo. Las consecuencias que traen son:

- Se mantienen las causas de ineficiencias de los procesos.

- Disminución de la calidad por despido de personal calificado, reducción de la capacitación o como indicamos la compra de insumos más baratos y la consecuente pérdida de valor de la marca o de la experiencia de uso del cliente.

- Decisiones erráticas, no organizadas y peor aún mal comunicadas. Por lo tanto, todo cambio genera resistencia en los empleados y se diluye en el tiempo.

- Ahorros no sustentables, concluyendo la implementación con la reducción, sin haber un seguimiento.

- Ahorros no cuantificables, temporarios, con efecto contraproducente en el mediano/largo plazo.

- Reducir las inversiones de publicidad, olvidando que esa es la mejor forma de atraer nuevos clientes.

En tal sentido, recordamos la definición del Prof. Oscar Osorio: “*Sistema integrado* de reducción de costos, es aquel sistema que, dependiendo del más alto nivel de la *Dirección*, a partir de una *estructura y cuantía de costos conocida*, se extiende en el tiempo en forma activa hasta lograr que aquellos sean los mínimos compatibles con los recursos disponibles *brindando información necesaria* para la toma de *decisiones correctivas* necesarias para el logro del objetivo principal”. Por lo tanto, recomendamos que las estrategias de reducción de costos deben consolidarse en un enfoque sistemático e integrado, alineado con la planificación estratégica y el presupuesto, que implique un proceso continuo de diagnóstico para atacar los problemas de los procesos a lo largo del tiempo, garantizando la mejora continua y analizando la relación con todos los integrantes de la cadena de valor. Todos aspectos serán desarrollados en este documento.

Para lograr una reducción eficaz se debe actuar antes de que el costo ocurra y sean irreversibles, ejerciendo un control *ex ante*. Por ejemplo, se debe alinear el programa de reducción con el proceso de pagos y actuar

preventivamente, influenciando en la decisión de autorización de compras. Incluso algunos de los sistemas ERP incluyen procesos de aprobación de compras y gastos automatizados (con *workflow*) y son de bajo costo, por lo que casi cualquier empresa puede implementar un control *ex ante* mediante procesos simples, rápidos y contundentes. También recordemos que deben existir objetivos claros, metas cuantificadas y responsabilidades definidas. Se recomienda también, para fijar los niveles de costos operativos requeridos, comparar con la competencia (*benchmarking*). La alta competitividad actual en los negocios impone el análisis continuo y la gestión y reducción permanente de costos, utilizando como indicadores los de otras firmas del mismo mercado o segmento, a las que se quiere superar.

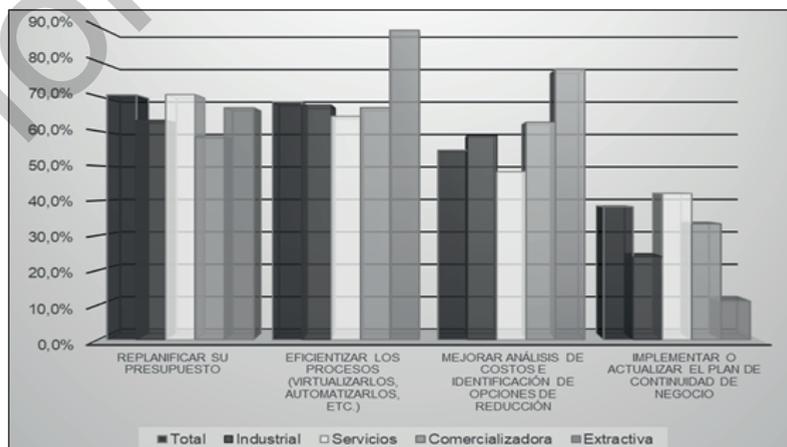
Concluyendo esta estrategia resalta la sustentabilidad en el tiempo mientras que las podas implican recortes desesperados. Por lo tanto, debería ser una actividad preventiva, con acciones de mediano/largo plazo, que no espera que la situación sea insostenible, sino que despliega sus efectos en la organización de forma preventiva. En tal sentido en el próximo cap. IV.4, analizaremos las medidas urgentes, pero para provocar un cambio sustentable referido al universo analizado. En consecuencia, al igual que un buen programa de entrenamiento físico que mantiene el cuerpo “en forma”, tonificando y evitando excesos y acumulaciones poco saludables, estas metodologías concentran la atención de la gestión en evitar que, por efecto de la inercia de las operaciones, se consideren prácticas habituales que no agregan valor. Como ejemplo de estas metodologías podemos mencionar los “procesos Lean”, que describiremos en el cap. IV.4, debido a que muchas empresas exitosas lo destacaron por su utilidad para reaccionar a los cambios rápidamente.

IV.3. Acciones urgentes para lograr la sustentabilidad en el mediano/largo plazo

En la primera pregunta también incluimos otro tipo de medidas que implican cambios en la organización que, si bien deberán profundizarse en el mediano/ largo plazo, garantizan la sustentabilidad de las empresas. Es importante destacar que en el cap. V analizaremos las medidas que, una vez superada la crisis, profundizan estos cambios, así como acciones que implican una mayor inversión.

Compartimos, como hicimos anteriormente, las respuestas agrupadas por tamaño de la empresa y el sector económico, observando en ambos casos que este tipo de medidas tuvieron mayor ocurrencia que los recortes de gastos.

Medidas urgentes, pero sustentables, agrupadas por sector económico

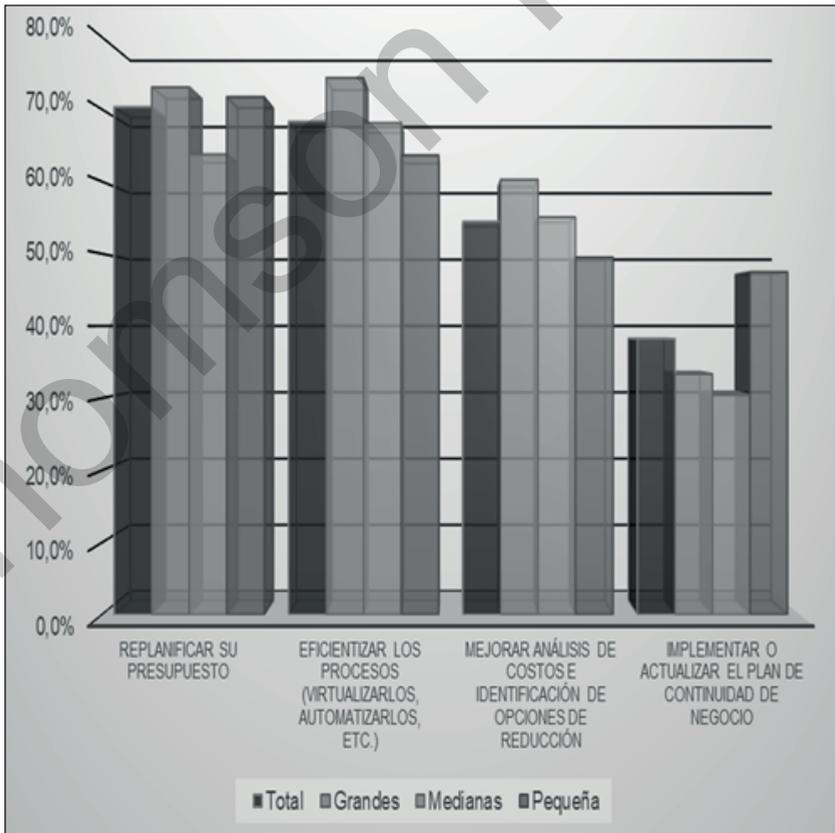


Lógicamente, ante semejante cisne negro (suceso sorpresivo, de gran impacto socioeconómico), la medida que más indicaron poco más del 70% en promedio y prácticamente sin distinción por tipo de sector económico fue la replanificación del presupuesto para reorientar los recursos hacia el nuevo contexto donde la mayoría, en mayor o menor medida, tuvo que reconvertirse. Y más allá de la redistribución de partidas y ajuste asociado a la reconfiguración del flujo de fondos, en el cap. V.8 profundizaremos el análisis en la adopción del presupuesto base cero (especialmente ideal para esta situación) y los pasos necesarios para implementarlo, así como sus similitudes con el presupuesto basado en actividades. En segunda medida, con el 68%, se ubicó la eficientización de los procesos, también con poca distinción entre los sectores, excepto las extractivas. En varios capítulos de este documento (IV.4 y IV.5 en el corto plazo, así como V.4, V.5, V.6 y V.7 en el largo plazo) analizaremos la adopción y la utilidad de este tipo de medidas.

También las otras dos medidas serán profundizadas a lo largo del informe:

- La mejora en los análisis de costos, más allá de lo indicado en IV.2, lo analizaremos con muchísima profundidad a lo largo de todo el cap. VI.
- La gestión de riesgos y los planes de continuidad de negocios en el cap. V.9.

Medidas urgentes, pero sustentables, agrupadas por tamaño empresa

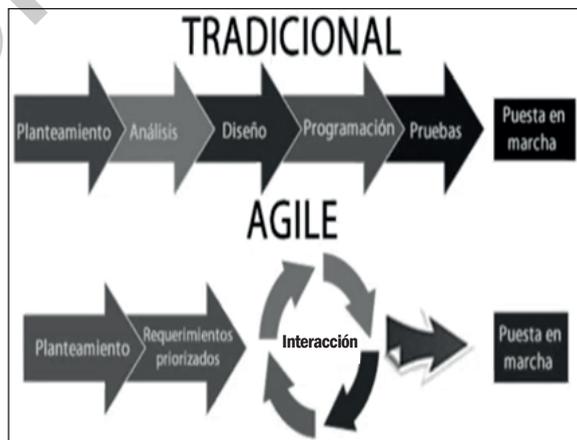


En el análisis de las respuestas de las empresas, agrupadas por tamaño, podemos observar como primera medida que, cuanto mayor tamaño aplicaron en mayor propensión este tipo de iniciativas, a excepción de la implementación del plan de continuidad de negocios, donde observamos que fue más alto en las pequeñas. La razón se debe a que no contaban con uno previo y tuvieron que pensarlo para operar en esta contingencia. Los más grandes, en general, lo tenían y lo pusieron en práctica para reaccionar más rápidamente, análisis que profundizaremos en el cap. V.9.

Resulta razonable que a mayor tamaño hayan incursionado en estas acciones porque cuentan con una estructura mayor, probablemente con especialistas generando información de gestión para planificar los cambios o incluso con recursos económicos para realizar este tipo de inversiones como, por ejemplo, la automatización de procesos y demás medidas de transformación digital que describiremos en los caps. V.4, V.5, V.6 y V.7.

IV.4. Procesos ágiles para la adaptación oportuna a los cambios

A lo largo del documento describiremos como muchas empresas a partir de una cultura de procesos ágiles, han logrado reaccionar más rápido y adaptarse a los cambios que demandó esta nueva realidad. Describiremos en este documento algunas de las muchas técnicas que se enmarcan en la cultura ágil, empezando por el *design thinking* y los enfoques de mejora continua, caracterizados en que todos los miembros de la organización deben internalizar el concepto y tomar plena conciencia de la necesidad de su creatividad y compromiso. Es muy utilizado este enfoque, por ejemplo, para la implementación de estrategias de reducción de costos descritas en IV.2, pero también aplicable en los demás tipos de objetivos. Consiste en empoderar a los equipos en todo momento, asignando prioridades, y actuando sobre la base de planes y programas concretos, con medidas específicas que cuantifiquen los resultados y definan responsables y tiempos de cumplimiento, con un sistema de monitoreo permanente. Frecuentemente el éxito de programas de mejora continua, así como los de reducción de costos se alinean con programas de incentivación a los empleados. *Design thinking* es la herramienta, dentro de este enfoque, utilizada para diseñar el cambio constante y abarca resumidamente los siguientes pasos: Primero *entender al cliente*, saber sus gustos, sus hábitos, entender cómo es el mercado (por ejemplo, con encuestas de satisfacción). Segundo la *definición de soluciones*, en función del relevamiento y tercero en orden al entorno de sus ideas y pensando en un producto o *prototipo*. Lo más importante en el inicio es la empatía. También se caracteriza por la calendarización. En general se definen plazos cortos para hacer las reuniones de interacción, donde cada uno tiene que llevar una idea para el avance.



Es importante destacar que numerosas experiencias que describiremos avalan este enfoque de mejora, es decir que surgen de una base fáctica. Y también recordar que las compañías más exitosas no son las que realizan podas de gastos, sino las que gestionan sus costos e invierten en investigación y desarrollo de nuevas ideas o en generar una cultura y procesos más ágiles que nos permitan simular escenarios, innovar, experimentar y ensayar las posibles respuestas, como las que describiremos en este documento y se están implementando en muchas empresas, a las cuales les sirvió para adaptarse al nuevo contexto y evitar el caos o la parálisis. Se puede apreciar en el gráfico, la diferencia entre un proyecto tradicional y uno ágil, destacando que los resultados ya pueden probarse en la interacción y en forma gradual y no tener que esperar a la puesta en producción como en los tradicionales.

La iteración reduce el riesgo. Hace que las grandes fallas sean improbables y convierte las pequeñas fallas en lecciones aprendidas, reduciendo los tiempos para producir resultados que agreguen valor. Se recomienda en este contexto, porque al ser una herramienta participativa, fomenta la creatividad en la resolución de problemas y permite avanzar de forma muy rápida y a muy bajo costo.

IV.5. Disrupción tecnológica

Vivimos en un mundo digital, donde todo es desafiado a partir de los nuevos conceptos, como los destacados a la derecha, que están cada vez más arraigados, provocando *disrupción*, *hiperconexión*, *aceleración*, abundancia de datos, en definitiva, cambios constantes. Y es en este nuevo contexto en que las empresas compiten con otras empresas de todos los tamaños y en cualquier lugar del mundo.

La transformación digital y la innovación ya eran el desafío más urgente y prioritario para las empresas y esta crisis priorizó la urgencia de su implementación. Encarar este desafío plantea a las organizaciones de todos los tamaños la necesidad de adoptar formas de hacer y de pensar que sintonicen con la dinámica cada vez más compleja, cambiante y competitiva de los mercados. La gran

ventaja es que existen muchas alternativas para encararlo y se puede realizar en forma progresiva y con inversiones que se recuperan por la mejora de los procesos.

Naturalmente los nuevos protocolos aceleraron la virtualización de los procesos. En tal sentido, más del 69% indicó haber realizado este tipo de inversiones, pero son aún más tal como desarrollaremos en el cap. V son muchos más los que a mediano/largo plazo, concretamente el 72% planea automatizar procesos. Reducir la carga manual es una forma de variabilizar los costos y por último un 71% también destacó el uso de nuevas tecnologías de la información. El cambio tecnológico ya estaba siendo evaluado, especialmente por las grandes empresas, pero creemos que por la urgencia muchas pymes se vieron obligadas, en menor o mayor medida, a virtualizarse y entendemos la mayoría de ellas estará comprobando en estos meses de pandemia como el teletrabajo, el almacenamiento en la nube y el desarrollo de canales de venta digital permiten variabilizar muchos costos fijos de estructura. Profundizaremos sobre estas medidas por su impacto en el mediano/largo plazo porque la mayoría de estos cambios implementados abruptamente es posible que hayan llegado para quedarse. Afirmamos esto porque la tecnología no solo mejora la eficiencia de los procesos, sino que también nos permite adaptarnos a las nuevas generaciones de empleados y también de consumidores. Además, es un error buscar en el pasado la respuesta del futuro. Destacamos que la innovación no está solo al alcance de las grandes empresas multinacionales, sino que se observan empresas familiares, como, por ejemplo, la empresa Alladio (fabricante de Drean), que invierte en la capacitación de sus empleados y en el desarrollo de nuevos productos, lo que le permitió fabricar lavarrupas que utilizan el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés) y conectándose a wifi es posible analizar las características de uso de sus productos para identificar las necesidades de sus clientes y considerarlas en el desarrollo de los futuros productos. Destacó su CEO que para lograr la transformación no solo necesitamos de los avances tecnológicos sino también de las personas,

por lo cual, además, de la capacitación tienen programas para identificar talentos dentro de la empresa y también del mercado, priorizando la capacidad de adaptación. Otro factor clave es implementar una cultura de mejora constante de procesos, considerando que, en tal sentido, se trata de una empresa con cultura ágil.

Coincidimos con muchos analistas que indican la innovación como la llave para crecer y adaptarse. Debemos perder el miedo al cambio y que la interpretación de la nueva realidad debe impulsar la creatividad y la innovación tecnológica. La innovación y este cambio disruptivo se recomienda encararlo utilizando las nuevas metodologías de rediseño de procesos, como el ya mencionado *design thinking*, ya que, como decía Albert Einstein, “[s]i buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”, es decir, aplicando procedimientos estructurados de diseño basados únicamente en nuestra experiencia.

Muchas empresas argentinas pensarán que no es un buen momento para invertir y adaptarse, pero creemos es todo lo contrario, ya que, más allá de la depreciación de nuestra moneda, nuestro país tiene mucho capital humano para lograr estos cambios. Además, no hace falta tener un costoso equipo I+D para lograrlo, siendo más importante generar esa cultura de innovación permanente. Incluso al menos Argentina cuenta con organismos como el Conicet, el INTI, INTA, entre otros, que facilitan trabajar en conceptos innovadores, como, por ejemplo, muchos desechos industriales o agropecuarios o la sustitución de algunas importaciones a muy bajo costo. He conocido casos de pymes familiares como el caso Etman (distribuidor de autopartes), que fundamentó su visión estratégica de crecimiento a partir de la innovación, la capacitación permanente y la transformación digital, con acciones como la automatización de sus sistemas de almacenamiento y despacho (WMS), implementación de su catálogo digital y la automatización de su fuerza de ventas. Un caso similar es el de Esperanza distribuciones, que encaró la digitalización de sus procesos mediante la automatización de su fuerza de ventas y

los procesos de logística, desarrollo un *va-demécum* digital e implementó un tablero de comando con Power BI, por el cual todos los gerentes que toman decisiones siguen sus indicadores claves mediante sus teléfonos celulares. Y en el contexto global, podemos destacar que hay casos de innovación, como por ejemplo Netflix, que no han requerido grandes inversiones, si no interpretar mejor las necesidades de los clientes.

El principal vector del cambio es la necesidad, por eso este es un buen momento para encarar estas acciones, pero también es sano tener el ejercicio de pensar permanentemente la innovación como herramienta que garantice la mejora continua como la estrategia de largo plazo. La transformación digital no es solo cuestión de adecuarse a las novedades, sino un factor fundamental de supervivencia y crecimiento sostenido.

IV.6. Desarrollar nuevos canales de comercialización

Naturalmente, en las cuarentenas, aquellas empresas declaradas no esenciales debieron readaptar rápidamente su canal de comercialización. Se observó, por lo tanto, que un 66% indicó que están repensando su estrategia comercial segmentando clientes y desarrollando canales digitales de venta. Un ejemplo claro de esto lo podemos ver en Andreani, donde se implementó, en pocas semanas, un servicio de encomiendas para que se pueda comprar online en las farmacias, entregar en el día, incluso llevan y traen la receta y cobran con el Posnet, logrando a un mes de decretado el aislamiento que más de 350 pymes utilizaran esta aplicación para entregar sus productos.

Otro ejemplo es la empresa rosarina Frizata, que vende alimentos congelados en forma directa y 100% digital, sin necesidad de intermediarios como los supermercados, logrando una reducción en el precio de hasta un 60%.

Algunos equivocadamente, también decidieron reducir drásticamente sus precios para incrementar ventas en el corto plazo y hacerse de efectivo, pero hay que tener presente que estas medidas solo deben reali-

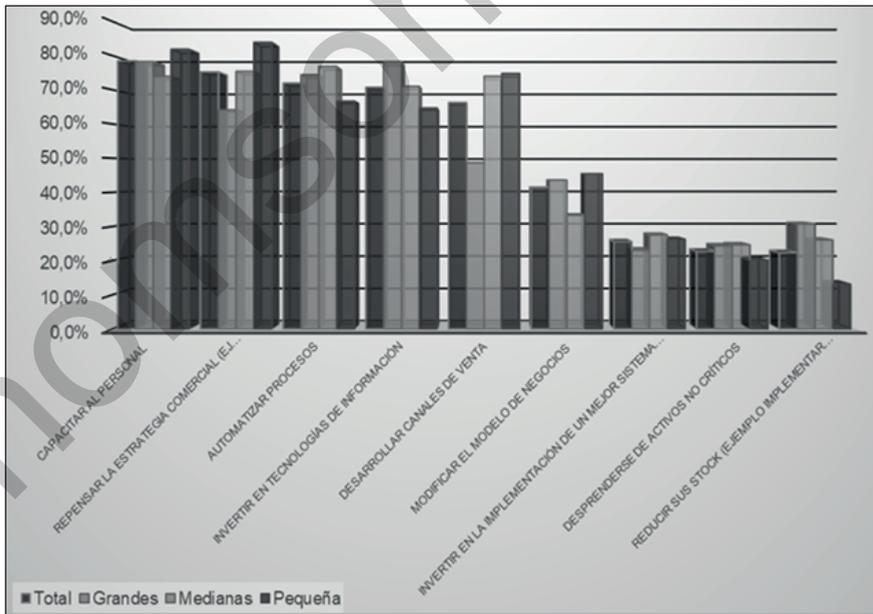
zarse con promociones especiales porque de lo contrario podrían canibalizar su producto y provocar un daño mayor, ya que, será difícil luego volver a aumentarlos. Debemos tener siempre presente la contribución marginal de esos productos, para asegurar la sostenibilidad de la empresa, especialmente en los que comercializan productos físicos. Al achicar la contribución marginal, el punto de equilibrio para cubrir los costos fijos demandará cada vez más ventas y será una situación difícil de sostener en el tiempo, especialmente en economías en crisis. En el último capítulo analizaremos la importancia de la gestión de costos porque también describiremos acciones que permitan disminuir los costos fijos (la otra variable de esta ecuación).

Tanto para las acciones de corto plazo que hemos detallado y especialmente para las de largo plazo que describiremos en el próximo capítulo, nos parece oportuno recordar la frase de Charles Darwin: “las especies que sobreviven no son las más fuertes ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio”.

V. Medidas de mediano/largo plazo

Las anteriores fueron medidas de urgencia para responder principalmente a la racionalización de recursos y a mantener lo mejor posible la operatividad de la compañía o para llegar a los clientes en plena cuarentena. Pero no alcanza con eso para el mediano o largo plazo, donde tenemos que prepararnos para competir en la nueva normalidad, para luego intentar crecer y capturar nuevas oportunidades. En tal sentido, en este capítulo, como hicimos anteriormente, empezamos por describir la preponderancia que le asignaron a cada una de las alternativas planteadas según el tipo de empresas y luego en cada una de ellas destacaremos un resumen de su utilidad, para aquellos que quieran conocer un poco más sobre ellas.

Medidas de mediano/largo plazo, agrupadas por tamaño empresa

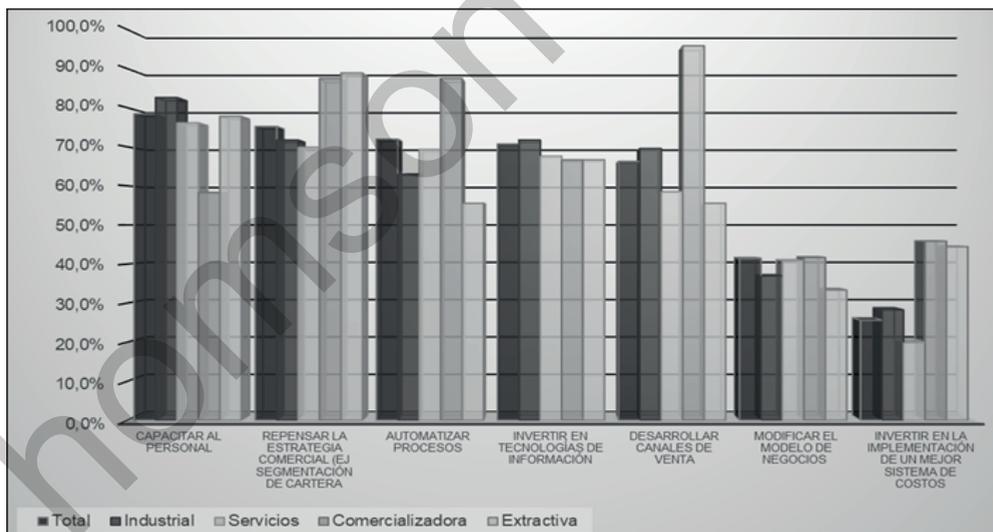


Analizando por tamaño de empresas notamos un comportamiento dispar, según las distintas alternativas consultadas. A priori, se observa que, en general, las más grandes indican alternativas que requieren una mayor inversión y las más pequeñas aquellas decisiones postergadas, como el desarrollo de canales de venta o del sistema de información de costos.

La alternativa más elegida es la capacitación de personal en un 79%, sin una tendencia por tamaño. Le sigue la redefinición de la estrategia comercial (por ejemplo, segmentación de clientes con el 75%, notando que cuantas más chicas más propensión a la iniciativa (las pequeñas 84%) y en cambio, las grandes la indicaron en un 64% suponiendo que en su mayoría ya tienen esta estrategia segmentada. En el cap. V.3 profundizaremos sobre esta alternativa observando los distintos grados de madurez. En tercer lugar, la automatización de procesos con un 72%, indicada principalmente en las empresas medianas en un 77%, entendemos porque quizás sea una decisión anteriormente postergada, ya encarada por la mayoría en las grandes que igualmente lo indicaron en un 74% y en menor medida las pequeñas, aunque lo indicaron en un 67%. Profundizaremos sobre este aspecto en el cap. IV mostrando distintas alternativas y su utilidad. Le sigue en importancia la inversión en tecnologías de información con el 71%, con una clara tendencia por tamaño, desde el 78% de las grandes al 65% de las pequeñas. En el cap. V.5 y en parte del V.4 desarrollaremos las distintas alternativas y su utilidad. También obtuvo una importante adopción el desarrollo de canales de venta con un 66%, notando una clara tendencia respecto a que los de menor tamaño mayor necesidad tuvieron en este sentido, desde el 75% en las pequeñas al 49% en las grandes. Ampliaremos este aspecto en el cap. V.3. Por último, obtuvieron una menor propensión a la esperada el desarrollo del modelo de negocios 42% y la implementación de sistemas de costos con un 26%.

Complementamos el análisis observando el comportamiento de las respuestas por tipos de sector económico. Destacando las siguientes conclusiones:

Medidas de mediano/largo plazo, agrupadas por tamaño empresa



1. La capacitación del personal observa una importante adopción en todos los sectores.

2. La segmentación de clientes y la estrategia comercial, si bien tuvo un alto porcentaje en todos los sectores naturalmente, se destacaron en los comercializadores y llamativamente en los extractivos. Más marcada incluso fue la tendencia de los comercializadores hace el desarrollo de nuevos canales de venta.

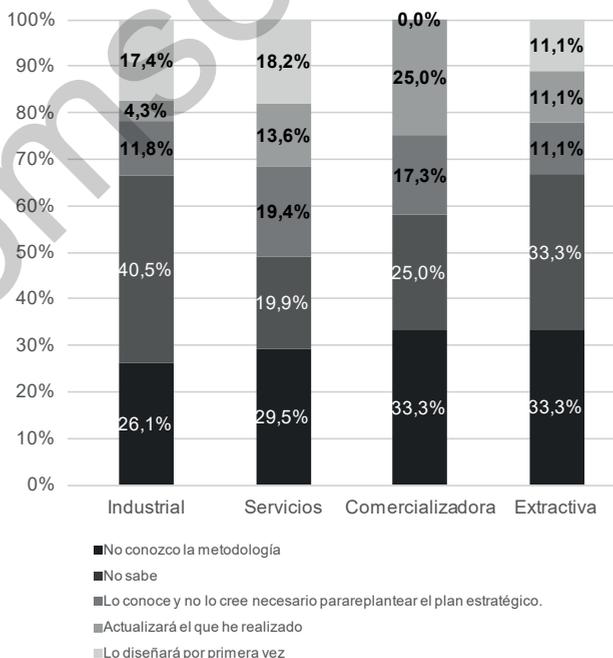
En el resto de las iniciativas no notamos aspectos a destacar en alguno de los sectores económicos en particular.

Las descriptas anteriormente son las alternativas que propusimos y sobre las que respondieron todos los encuestados. Pero en la opción “otras”, se recibieron varios comentarios, siendo el más repetido repensar el entorno y gestionar la cadena de valor, aspecto que desarrollaremos en el cap. V.6. En segunda medida el desarrollo del teletrabajo, que desarrollaremos en el cap. V.7 y comentarios más puntuales, como reinventarse, incrementar medidas de seguridad del trabajo y lanzar nuevos productos.

V.1. Definición del modelo de negocios. Aplicación del Canvas

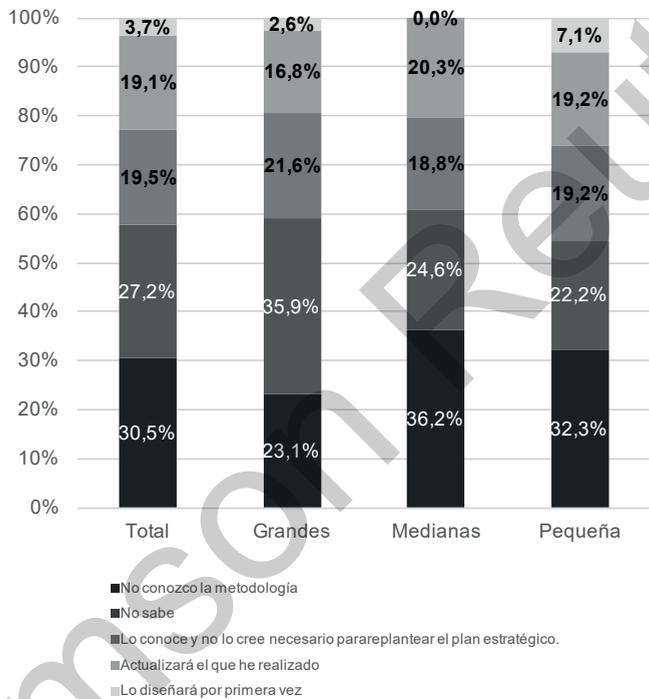
Naturalmente la crisis ha generado ganadores y perdedores, pero en todos los casos demandó adaptar sus procesos y la forma de interactuar en sus cadenas de valor. Por un lado, empresas con fuerte presencia digital, o industrias como la alimenticia, de higiene, o farmacéutica, están desbordadas para evitar el colapso de ventas, con dificultades para producir o despachar, considerando las crecientes complejidades logísticas. En el otro extremo, existen empresas principalmente de servicios (salud, turismo, comercios, entre otros) o incluso algunas industrias como la construcción, por ejemplo, que se vieron severamente comprometidas, enfrentando el reto de replantear todo su negocio. En ambos casos, fueron obligadas a repensar la estrategia y la propuesta de valor para adaptarse a la nueva normalidad. Por eso imaginábamos un mayor nivel de adopción que el 42% que indicó esta alternativa, quizás por su desconocimiento (31% de los encuestados) provocó este indicador. Entre los que conocen la metodología, solo un tercio la descarta. Por eso nos proponemos analizar las respuestas por tamaño de empresas y sectores económicos, así como describir su utilidad en este contexto, así como alternativas para su implementación. Con relación al tamaño, no se observa una tendencia clara por alguna de las respuestas, excepto el conocimiento de la metodología, la que resulta más conocida en empresas grandes, pero a la vez los que más indican no lo utilizarán, en contraposición con las medianas, que son los que menos conocen Canvas 36%, pero los que menos indicaron no lo aplicarían 19%.

¿Repensará su modelo de negocio y tiene pensado utilizar la metodología Canvas?



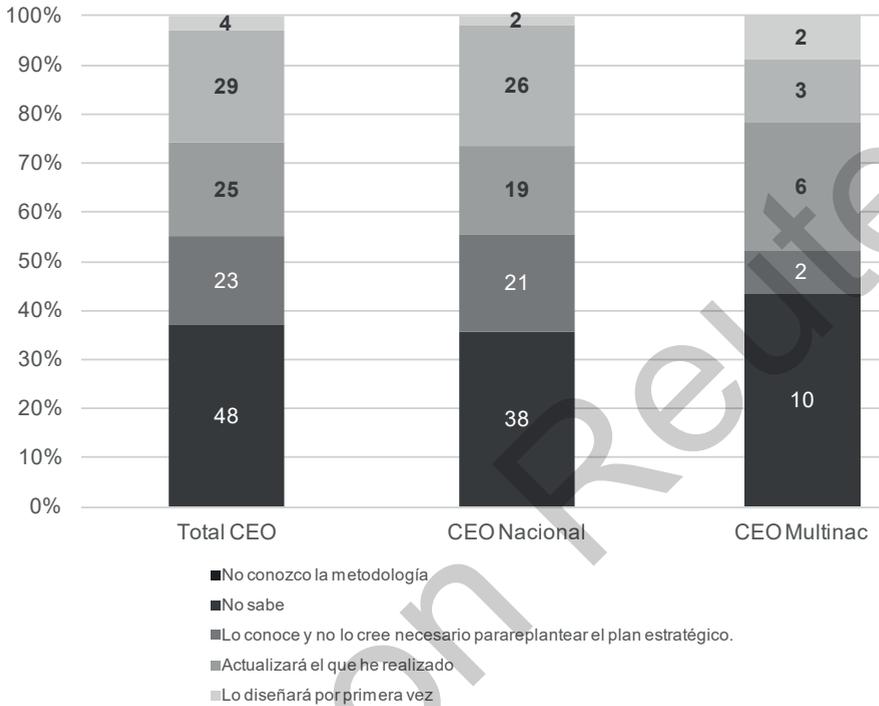
Al analizarlo por sector económico observamos menor desconocimiento en el sector industrial y en segunda medida en los servicios. Es en servicios donde conociéndolo mayor proporción indica que no lo aplicaría. Entendemos que se debe a que el sector se compone de una gran cantidad de empresas de servicios profesionales y paradójicamente es el sector que en mayor cantidad contestó que lo aplicará.

¿Repensará su modelo de negocio y tiene pensado utilizar la metodología Canvas?



Por otra parte, nos pareció interesante analizar las respuestas entre los 129 CEO, dueños o directores, ya que, en definitiva, son los decisores de cambios en el modelo de negocio. Llamativamente el nivel de desconocimiento de la iniciativa es mayor al del universo total pero su nivel de aplicación es mayor. Lo segmentamos incluso entre los que dirigen empresas nacionales o multinacionales, ya que, en el segundo caso es altamente probable que las definiciones del modelo de negocio sean impuestas por la casa matriz, dato que podemos observar claramente en este gráfico tanto por los bajos niveles de aplicación y en los más altos de falta de utilidad de la metodología para sus empresas.

¿Repensará su modelo de negocio y tiene pensado utilizar la metodología Canvas?



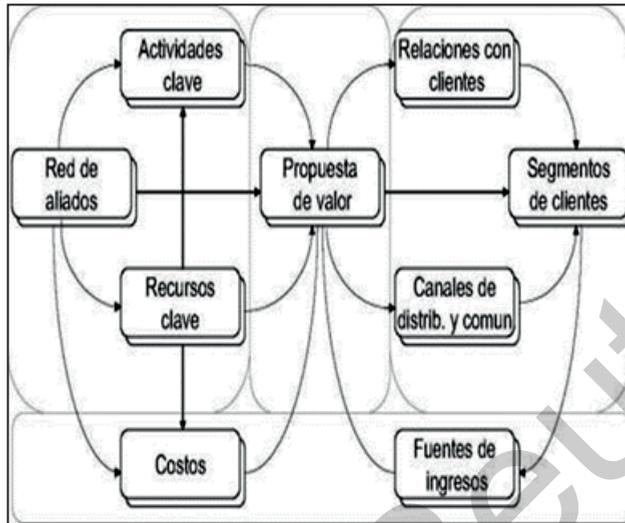
Ahora nos proponemos describir la utilidad de esta metodología y los pasos para su creación. Porque identificada la necesidad del cambio y las capacidades organizacionales que tienen para poder migrar el modelo de negocio hacia esos nuevos horizontes, existen metodologías que facilitan el análisis, nos permiten liberarnos de modelos obsoletos preestablecidos y cambiar, generando un prototipo rápido. Una herramienta dentro de la cultura ágil es el Canvas, que nos da una rápida visión de la empresa, su entorno y donde y como impactan los cambios descriptos y definir hacia dónde vamos. En realidad, este cuestionamiento debemos hacerlo permanente para asegurar la supervivencia, no solo en las crisis, si bien no hay duda de que en esta coyuntura se evidenció más notoriamente la necesidad de repensar el modelo de negocio. Resumiremos en que consiste, que tipos de enfoques pueden efectuarse para los distintos fines o niveles de madurez. Empezando por describir que es aplicable en todo tipo de empresa desde las más chicas a las más grandes, porque no requiere de importantes inversiones. Es aplicable en todo tipo de sector económico y en distintas situaciones, tanto para el inicio de una nueva actividad como para implementar acciones de supervivencia en negocios maduros, que estén atravesando una crisis como la actual. Es muy simple de realizar, no demanda muchos recursos ni esfuerzos económicos. En general, consiste en una serie de talleres en los que la alta dirección puede reflexionar sobre la orientación del negocio y los cambios a implementar para superar la turbulencia y navegar en aguas más seguras, o incluso identificar océanos azules (descriptos en comercialización como zonas de menor competencia y, por ende, mayor tranquilidad). Veremos que sirve para evaluar distintas estrategias y su impacto en todos los *stakeholders*, como por ejemplo adaptarse a los nuevos consumidores hiperconecta-

dos y con nuevos hábitos y necesidades, por ejemplo, de seguridad, también para el desarrollo de los nuevos canales digitales, la definición de la logística y como gestionar nuestros clientes internos los “empleados” priorizando talentos individuales. Aspecto importante que considerar porque ellos también sufren esta situación y no son recursos que podamos comprar. De ahí que tenemos que empatizar y fomentar el entusiasmo y flexibilidad operativa dada por el teletrabajo, incluso redefiniendo sus objetivos y la forma de medirlos. También nos permitirá evaluar nuestra estructura de costos, tomar decisiones de tercerización para flexibilizar los costos fijos especialmente en negocios con mochilas pesadas, así como de la gestión de nuestra cadena de valor y las alianzas estratégicas que nos permitan optimizarla.

El Modelo Canvas fue divulgado en 2009 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y cocreado junto con 470 expertos en todo el mundo. Concretamente, facilita la exposición, el análisis y el rediseño de los modelos de negocios. Este modelo fue pensado para entender los negocios, especialmente para el emprendimiento y nos permite ver dinámicamente donde estamos. Pero rápidamente fue utilizando en muchas empresas con realidades muy dispares porque cubre las cuatro áreas esenciales de una empresa: sus clientes (actuales y potenciales), su oferta de valor, la viabilidad económica y los recursos o estructura necesaria. Prevé la construcción del esquema de negocio en nueve bloques, algunos de ellos *orientados al entorno del negocio*: 1. Segmentación del mercado/clientes. 2. Diseño y la elaboración de las propuestas de valor para cada segmento (*eje del modelo porque debe ser percibida y valorada por nuestros clientes, dado que, de lo contrario, son gastos sin retorno*). 3. Elección de canales de dis-

tribución y comunicación y 4. Mecanismos para establecer relación con los segmentos, y otros, con un *perfil claramente interno*: 5. Dinámica del flujo de fondos. 6. Análisis de la estructura de costos. 7. Identificación de las actividades claves. 8. Evaluación de los recursos críticos. 9. La construcción de alianzas, con actuales o potenciales socios estratégicos. Definida por los autores como “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero, generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear y entregar ese valor y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. Es por esto que indicamos que la revisión de la estrategia del o de los negocios es necesaria para tomar todo tipo de decisiones cruciales, ya sean de lanzamiento, sostenimiento, crecimiento, desarrollo, expansión o contracción. Es un enfoque muy adoptado por su practicidad para el análisis como por la claridad inclusiva, que ofrece respuestas a los diferentes modelos mentales de los posibles interlocutores dentro de una organización.

La utilización de un modelo gráfico como el que observamos a la izquierda está orientada a la comunicación visual del estado de situación de un negocio. Pero, la reformulación de la estrategia demanda evaluar el equilibrio de los 9 bloques, planificar los procesos de cambio, implementarlos y comunicarlos. Nótese que el Canvas considera las acciones de corto plazo como analizar las fuentes de ingresos, el flujo de caja, pero también el análisis de los costos resulta imprescindible para tener cuentas equilibradas para permitir que las empresas sean sustentables en el tiempo.



Decimos que es aplicable a todos porque, por ejemplo, tal como destacamos anteriormente, muchas pymes no han segmentado sus clientes, y quizás las más grandes, que, si lo han hecho, no han ajustado su propuesta de valor a ellos. Concretamente, un 75% de las que participaron del observatorio indican que deben redefinir su estrategia comercial. También muchas de ellas desatienden la postventa y hoy en día es grave no darse cuenta de que esos servicios son quizás más importante que los de venta, por las referencias o el boca a boca. También pensar en redefinir sus canales es fundamental. Recordemos que un 66% indicó su necesidad, especialmente los digitales, que describiremos más adelante. Momentos como estos, donde la sociedad está sensible, es imprescindible fidelizar, generar valor. Por ello, destacamos que la reducción de costos, en cuanto a aspectos que pudieran haber sido valorados por los clientes, pueden ser muy contraproducentes. Estar siempre cerca del consumidor, medir en tiempo real y cambiar rápido si es necesario. En tiempos de incertidumbre y volatilidad, las organizaciones que puedan transitar estos momentos ágilmente, tendrán una oportunidad no solo para subsistir sino también para crecer.

Por otra parte, en esta situación realmente nos damos cuenta cuales son las actividades claves y por eso también es un buen momento para reflexionarlo, identificándolas y potenciándolas, gestionando por ejemplo, nuestra cadena de valor con los aliados claves e incluso puede ser un momento ideal para buscar estrategias comunes con competidores. En tal sentido, la utilización del Canvas no debería quedar en una fotografía estática sobre una situación, por más gráfica y clara que resulte. Las decisiones en los negocios, y más aún en contexto de crisis, exigen que las herramientas sean lo suficientemente dinámicas para acompañar las necesidades de los decisores. Por eso aconsejamos al 27% que indicó no saber si reevaluará su modelo de negocios que haga este ejercicio. En tal sentido, se ha desarrollado el concepto de deconstrucción del modelo de negocios, con el objetivo de presentar una metodología que permita al decisor evaluar y analizar los cambios que el entorno competitivo le exige al modelo de negocios, mientras sigue la operación, evitando alterarla en el corto plazo.

Especialmente para el 18% de los directivos de empresas nacionales, que no creen importante analizar el modelo de negocios en este contexto, nos parece importante señalar que, muchos sociólogos destacan que el cliente poscuarentena va a cambiar sus hábitos y preferencias, por ejemplo, siendo más cuidadoso e identificar el verdadero valor de las

cosas. En algunos niveles socioeconómicos cambian muchos sectores (por ejemplo, los gimnasios van a perder con la gente que se dio cuenta que se adaptó a hacer ejercicios en casa) o las cadenas de venta minorista que potenciaron su canal digital y ya no necesitarán grandes superficies físicas. En tal sentido, es conveniente la construcción del mapa de utilidad del comprador porque es una herramienta de análisis y diagnóstico sobre el comportamiento del cliente. Esta evaluación debería ser sistemática, recurrente y de tipo mandatorio en este contexto, la que, además, debería complementarse con el denominado mapa de “no clientes”, que se detallará más adelante. En definitiva, el proceso de transición hacia un “océano competitivo azul” menos competitivo, depende de la habilidad en detectar cambios en los paradigmas de consumo y en diseñar un modelo de negocio acorde con el posicionamiento que se pretende lograr. En esos casos, como el actual, se puede optar por discontinuar el modelo de negocio actual y construir uno nuevo; o migrar total o parcialmente los nueve bloques del modelo hacia el esquema requerido por el nuevo escenario competitivo.

V.2. Redefinición del modelo de negocios. Aplicación del Lean Canvas

Otra de las adaptaciones que también consideramos importante desarrollar para este contexto es la del autor Ash Maurya, que publicó una propuesta de una adaptación del modelo, con la finalidad de evaluar, discutir, redefinir o discontinuar una estructura de negocios, con las características propias de un nuevo emprendimiento. De ahí que vinculándolo con las nuevas metodologías ágiles para la mejora de procesos lo denominó Lean Canvas. El planteo no desestima algunos de los nueve bloques del diseño original, pero reemplaza algunos, proponiendo introducir los que el autor considera críticos para la detección de los problemas del emprendimiento. También se propone como respuesta a los cambios tecnológicos que describiremos a continuación, y que, en la actualidad de los negocios, con la dinámica con que las nuevas generaciones se están volcando a generar cambios en los entornos competitivos, demandan mayor velocidad de adaptación de las técnicas disruptivas de gestión. Es interesante este abordaje para demostrar su aplicación en distintos conceptos, dado que, por ejemplo, el autor destaca como adaptarlo a las limitaciones de acceso al capital o a fuentes de financiamiento con tasas de interés competitivas, tanto como las restricciones presupuestarias en una ecuación económica acotada, fuerzan a las empresas a optar por pocas, pero efectivas soluciones a los problemas detectados. Adaptaciones del modelo original especialmente útil en este contexto y que podrían ser aplicables a las pymes para pensar el negocio desde su refundación, como veremos en la siguiente figura y los bloques agregados.

Los 3 problemas detectados	Las 3 soluciones planteadas	Propuesta de valor	Ventaja diferencial	Segmentos de mercado
	<i>Métricas claves</i>		Canales de distribución	
Estructura de costos			Flujo de ingresos	

Los resaltados en negrita tienen que ver con nuestra lectura de la realidad y priorizar al menos 3 principales problemas nuevos en los que vamos a focalizarnos, para encontrar respuestas a los problemas más primordiales de nuestro negocio. En bastardilla destaca que tenemos que medir cada paso que damos, porque será imprescindible mientras evaluemos nuestra nueva realidad.

El replanteo del modelo de negocios requiere diseñarlo nuevamente como si volviéramos a emprender. Porque tenemos que ser conscientes que por más que el modelo de

negocios anterior nos pudo haber permitido ser exitosos en este contexto que nos obliga a cambiar nos obliga a repensarlo. Es decir, que nuestra propuesta de valor seguramente tendremos que refundarla y eso implica repensar los 9 bloques, como se plantea en la siguiente figura para reinterpretar la realidad con mucha humildad y mente abierta a lo que nos enseña la nueva realidad.

Los 3 problemas críticos detectados en el ámbito de desarrollo del proyecto	Las 3 soluciones en las que enfocarse	Mensaje claro y simple para transmitir en la propuesta de valor	Atributos diferenciales de difícil copia	Identificación de los clientes o consumidores pioneros
	Indicadores claves para medir el desarrollo		Canales de acceso a los clientes y consumidores	
Proyectar los costos variables y fijos de la operación y los costos fijos de la capacidad que demanda el modelo			Proyectar el monto, los ciclos y la frecuencia del flujo de ingresos	

Por lo expuesto, es el momento de reflexionar, incluso en algunos países muchas empresas con dificultades económicas han pedido medidas especiales anteriores a los concursos o quiebras (se difundió por ejemplo en USA el pedido de LATAM del cap. 11 de la Ley de Quiebras), con el objetivo lograr un periodo de descanso de obligaciones financieras que les permita tomarse el tiempo para reorganizarse, analizar sus estructuras y costos que les permita pensar escenarios sustentables para el día pos-COVID, es decir para poder reaccionar lo mejor posible y así evitar la quiebra. Porque nada va a volver como era antes de la cuarentena. Todos están obligados a repensarse para sostener su propuesta de valor. Analizaremos en el cap. V.4 la necesidad de transformarse digitalmente, que para una empresa también implica cambiar todo el modelo de negocio al afectar a los 9 bloques, especialmente en la logística, los *stocks*. La virtualidad del trabajo también afectó los modelos de negocio, encontrando otra forma de relacionarnos. Estar cerca del cliente, generar los cambios necesarios en tiempo real parece ser condición para la nueva economía pos-COVID-19.

V.3. Redefinición de segmentos de clientes y canales de venta

Más allá de la urgencia en el desarrollo de canales de venta en la emergencia comentada al inicio de este documento, tal como adelantamos los especialistas consideran que el confinamiento, ha cambiado la forma de comprar y la priorización de lo que se compra, un porcentaje muy grande de la población está adquiriendo nuevos hábitos de consumo, que cambiaron el dónde, cuándo, cómo y cuánto comprar. El impacto se ve reflejado en el cambio de las preferencias de compra y consumo. Por ello, las empresas tienen que ajustarse a ellos, dando respuesta a los cambios en el comportamiento de compra y aplicando nuevas herramientas que potencialicen la organización, como por ejemplo la digitalización de los procesos que desarrollaremos en los próximos capítulos o las variantes de Canvas descriptas anteriormente. Las empresas que focalicen sus esfuerzos en acciones y actividades que tengan impacto en los nuevos comportamientos de compra ganaran espacio en su mercado, relegando a las que no entiendan que en épocas de crisis la inversión en herramientas y en creación de habilidades que potencialicen su negocio son indispensables. Por eso, es necesario, que las empresas evalúen los posibles escenarios comerciales, productivos y financieros, definan e identifiquen los aires que se puedan dar y para cada uno de ellos deberán preguntarse, si tienen las actividades claramente defi-

nidas para cada uno de ellos, por ejemplo: ¿cuánto nos costaba llegar en cada canal a cada cliente?, ¿cuánto nos vas a costar con el cambio de comportamiento del cliente llegar a los canales actuales? y ¿cómo potenciar a los canales que emergieron como ganadores de esta pandemia?. En tal sentido, 75% indicó que repensará su estrategia de segmentación de clientes. Está claro que el consumidor también ha cambiado en sus preferencias, incluso según sus características generacionales se han producido cambios en sus hábitos de consumo (por la adaptación informática pero también en muchos casos por la priorización de la seguridad) y, por lo tanto, tal como indicamos el apartado del modelo de negocios, debemos adaptar nuestra propuesta de valor hacia cada uno de los segmentos de clientes que nos hemos propuesto. Por otra parte, el 66% indicó que tuvo que repensar sus canales de venta, hasta el menor comercio tuvo que desarrollar al menos un canal de comunicación virtual con sus clientes.

Por otra parte, los protocolos de limpieza, distanciamiento que buscan generar seguridad sanitaria en algunos sectores como gastronomía y hotelería son muy significativos, como así también la innovación tecnológica y de conectividad deben ser considerados como un costo de iniciación que se prorratee en el tiempo, porque estos cambios llegaron para quedarse y los sanitarios es probable perduren bastante tiempo.

También este momento turbulento es una oportunidad para descubrir potenciales clientes. Para ello existen técnicas como las de anillos de “no clientes” que permite clasificarlos en: a) marginales a aquellos compradores ocasionales (entran y salen de mi cartera) en este grupo podemos explorar con que acciones podemos lograr su fidelidad, b) clientes negados: aquellos que sabemos que no nos comprarán, debiendo preguntarnos la razón del porqué este grupo no nos compra y que podemos hacer para revertirlo y por último, c) los inexplorados, donde agrupamos a los que no nos conocen, siendo este grupo el que nos exige más creatividad para pensar como darnos a conocer y evaluar cuáles son sus necesidades.

Estos cambios disruptivos que hemos mencionado nos obligan a repensar las necesidades y formas de acercarnos. Tal como describimos, la mayoría se vio obligado a desarrollar canales digitales y debieron sortear problemas logísticos para llegar en tiempo y con seguridad, así como la atención de las quejas y la logística inversa ante la insatisfacción del cliente. También generan nuevas oportunidades de venta, en las que las redes logísticas me permiten trascender las fronteras físicas de la operación, incluso desarrollando mercados externos. Un ejemplo de eso es el *marketplace* de Alibaba, que es una plataforma de comercio B2B, que permite a pequeños fabricantes de todo el mundo comercializar sus productos globalmente. Argentina es un mercado pequeño y en una situación económica difícil, debido a lo cual desarrollar otros mercados y canales para internacionalizar nuestros productos y servicios puede ser una buena estrategia para crecer. Los cambios tecnológicos que desarrollaremos en el próximo capítulo también facilitan esta iniciativa, así como programas como el referido a “exporta simple” e infinidad de instituciones como Argentina Trade Net, www.buyargentina.gob.ar, investBA, Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, trademap.org, CEP, INTA, INTI, entre otros, que han dejado al alcance incluso de pequeñas empresas el desarrollo de otros mercados.

Estos cambios nos obligan a reinterpretar las necesidades de los distintos segmentos de clientes, volver a priorizar los atributos de valor que le asignan y repensar las propuestas de valor. Describiremos en este capítulo algunos de los cambios que se han observado en este sentido. Ejemplos de nuevas normalidades y de cambio de los clientes hay muchos, desde Netflix, Nespresso o incluso el Cirque du Soleil, que revolucionaron sus mercados reinterpretando los atributos que valoran los clientes y generan una nueva propuesta de valor. Pero también encontramos ejemplos de pymes argentinas, como el caso de la panadería Pannet, que innovó incorporando un sistema CRM, un tablero de comando y una *app* para que el cliente pueda realizar pedi-

dos desde su celular, hacer el seguimiento y recibir la compra en su domicilio. Incluso con el mismo desarrollo pueden cargar los pedidos y administrar el *stock* de productos. Nos resultó un claro ejemplo que este es un buen momento para seguir innovando y sobreponerse a la crisis y aclararon que terminada la pandemia van a mantener este canal de ventas.

Otro ejemplo que destacar de desarrollo logístico, que a través de una plataforma digital se transformó en un UBER argentino del servicio de transporte de carga, es Avancargo. Su principal función es unir en un mismo portal los dadores de carga y los transportistas para evitar que tengan viajes vacíos.

Resumiendo, desde la perspectiva comercial y considerando la transformación digital, para asegurar la vigencia de nuestra propuesta de valor, debemos siempre evaluar los siguientes interrogantes:

¿tenemos productos y/o servicios en los que la tecnología nos esté indicando que en un futuro serán reemplazados? ¿Se observan cambios en los hábitos o preferencias de mis clientes actuales o potenciales? ¿Qué impacto negativo, desde el punto de vista social y ambiental, generan mis productos? Se observa cada vez un mayor impacto por parte de los consumidores que están sintiendo su responsabilidad social. Prueba de ello la creciente cantidad de empresas que con certificación B, es decir, que brindan soluciones concretas a *problemas sociales y ambientales*. ¿Podemos expandir la experiencia de uso del producto con algún servicio, ya sea antes de la compra, durante, en la posventa o incluso en el desecho del producto? Y, por último, también es importante evaluar si puede haber servicios puros separados del producto para ese target del cliente.

V.4. Transformación digital

La digitalización es definida como la adopción del uso de la tecnología digital por los *stakeholders* (cliente que compra por internet, el empleado que hace teletra-

bajo, entre otros). Decimos adopción porque es un cambio cultural forzado por la pandemia. Muchos economistas y sociólogos se preguntan si es el fin del capitalismo industrial y entramos en una nueva etapa, más vinculada con el poder de las nuevas tecnologías o la cuarta revolución digital. Pero lo más importante, es reconocer que esta situación obligó a dar nuevas y rápidas respuestas porque no hay dudas que esta coyuntura generó el aceleramiento de la digitalización del negocio. Se produjo un salto cualitativo, que muchos veíamos venir y hoy casi nadie discute. La llegada de internet y la desintermediación de industrias y servicios cambiaron drásticamente la forma en que los mercados, la sociedad y la economía se comunican y trabajan. Concretamente, esta crisis a las que más afectó y obligó a cambiar fue a las pymes. Muchas de ellas, en un plazo muy corto, dieron un salto hacia la digitalización que venían postergando hace años. Por ejemplo, casi todos se vieron obligadas a pasarse a plataformas de ventas digital. En tal sentido, un 71% de los encuestados (con incidencia incluso superior en las pymes), indicó que invertirán en tecnologías de información y un 72% de los encuestados indicaron invertir en automatizar procesos.

Esta transformación significa reemplazar lo físico por lo digital, reduciendo tiempos, burocracia y, por ende, ahorrando costos, y también el uso de múltiples canales, que llegan a generar servicios finales que, en algunos casos, no tienen una expresión física, por ejemplo, préstamos que se otorgan por un celular y se acreditan en una billetera virtual. Muchos especialistas señalan que el que innova más rápido es muy probable pueda desplazar a sus competidores, sin importar el tamaño que tengan unos y otros, ya que, en estos procesos surgen outsiders. Detallaremos, a continuación, algunos ejemplos de aplicación:

V.4.a. Herramientas de automatización o productividad de oficina

Son aquellas que permiten el trabajo colaborativo e incluso facilitan el teletrabajo, como por ejemplo el MS Office 365 con

Teams, Google G Suite o el Open Office. También describimos los CRM, que permiten hacer el seguimiento comercial, registrar todas las relaciones con nuestros clientes, existiendo actualmente, incluso, aplicaciones sin cargo.

V.4.b. *Big data*

Es toda la información digital que se produce a nivel mundial por todos los dispositivos, redes sociales y aplicaciones que nos rodean. La información crece exponencialmente y la capacidad de almacenamiento también. Por ejemplo, la *duplicación* de la cantidad de información en la nube se produce cada 70 días, especialmente de datos no estructurados, que son cada vez más ricos, si podemos depurarlos y analizarlos. Potenciando la transformación digital, como veremos en los diversos aspectos analizados en este cap. V.4, así como también en el cap. VI, donde reflexionaremos como este hecho debe impactar en la información de gestión y costos para la toma de decisiones. No hay dudas que el desafío que tenemos es transformar esta super abundancia de datos, en información útil para la toma de decisiones y generar conocimiento.



V.4.c. La computación en la nube o *cloud computing*

Permite la reducción de costos fijos en servidores, su mantenimiento y la administración de múltiples computadores/servidores repartidos por toda la organización. Reemplaza el almacenamiento de información en la nube, pudiendo, además, integrarse a los más diversos procesos y operaciones de un negocio, posibilitando una mayor velocidad en el intercambio de datos que facilita el trabajo remoto, ofrece más oportunidades para el trabajo colaborativo y en la ganancia significativa de eficiencia. Por ejemplo, se han difundido herramientas como WordPress para la creación de contenidos web, Trello para optimizar el trabajo de equipos mediante el método Kanban, que permite que todo el equipo siga el progreso de la actividad. Además, garantiza la seguridad del almacenamiento de información privada de la compañía contra pérdidas y robos de computadoras. Incluso ofrece actualización automática del servidor y servicios de respaldo. Seguramente a raíz de todas estas ventajas, muchos han implementado este tipo de almacenamiento. Considerando el crecimiento exponencial de la información, la próxima vez que tengan que comprar un servidor, no cabe duda de que analizarán este medio de almacenamiento.

V.4.d. *Analytics*/inteligencia artificial o *machine learning*

Consiste en la recolección de datos de la compañía, usualmente enriquecidos con datos externos (ejemplo redes sociales) y desarrollar algoritmos para encontrar el que permita la mejor predicción para generar información para la toma de decisiones. En el cap. VI se desarrollará como esta tecnología revoluciona completamente la información de gestión porque permiten proyectar escenarios. Podemos palparlo en nuestras vidas cotidianas, por ejemplo, en la predicción de escritura de nuestros celulares o en los chatbots que han proliferado en muchísimos sitios web, automatizando procesos de atención de clientes, con la consecuente reducción de costos. Las empresas generan grandes volúmenes de datos, que, si son almacenados y utilizados correctamente, pueden potenciar los negocios, reduciendo costos, incrementando ingresos a partir de la analítica de datos. Existen múltiples usos para resolver problemas de negocio en las empresas como, por ejemplo:

- *Segmentación de clientes*: identificar grupos de clientes con comportamientos similares para crear estrategias de negocios personalizadas.

- *Motor de recomendación*: analizar el comportamiento histórico y las características de los clientes para predecir la próxima mejor oferta para cada cliente.

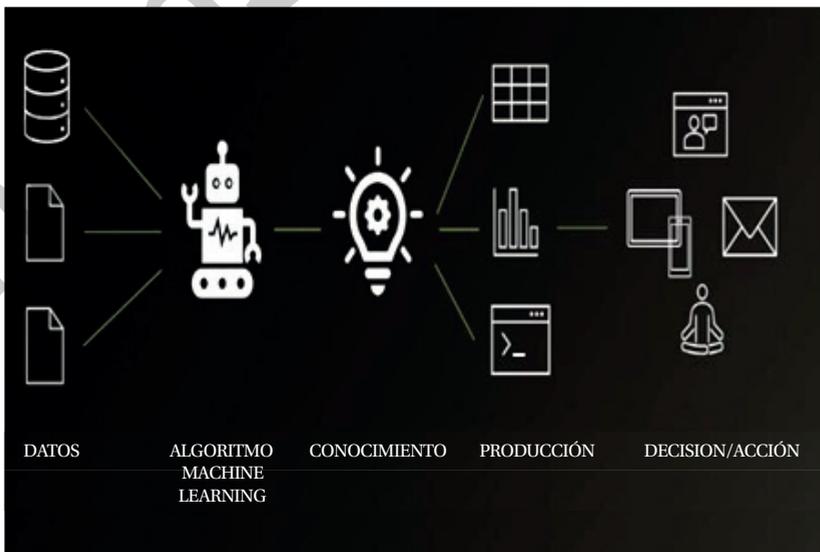
- *Predicción de la demanda*: analizar el comportamiento histórico de la demanda y las variables de contexto para predecir con precisión como va a comportarse en el futuro.

- *Detección de fraudes*: analizar el comportamiento, las características de los clientes y las transacciones para identificar patrones que indiquen un posible fraude.

- *Predicción de abandono*: analizar el comportamiento de los clientes perdidos para predecir la probabilidad de abandono de los clientes actuales.

- *Optimización de precios*: analizar las características de los clientes, su comportamiento histórico ante cambios de precios para predecir el precio óptimo para cada uno de ellos, maximizando los ingresos de la empresa.

- *Scoring crediticio*: predecir la posibilidad de impago de cada cliente para definir el límite crediticio, a partir del análisis de su comportamiento histórico.



En todos estos casos, lo bueno es que mientras más información tenga el algoritmo, mayor el poder potencial de predicción. Una vez que el modelo está entrenado, el modelo es capaz de clasificar a los nuevos casos para predecir dado que el modelo puede “aprender solo” sobre estos nuevos casos. El algoritmo en sí es una secuencia lógica que calcula probabilidades de ocurrencia. Por lo descrito se espera a futuro que las empresas operen con menos gente en tareas operativas, y requerirán empleados más preparados digitalmente y avanzar en empoderarlos. Metas claras, estructuras elásticas y adaptativas a las necesidades y equipos de líderes, que ayuden a barrer los obstáculos, más que a mandar qué es lo que se tiene que hacer.

V.4.e. La automatización de proceso

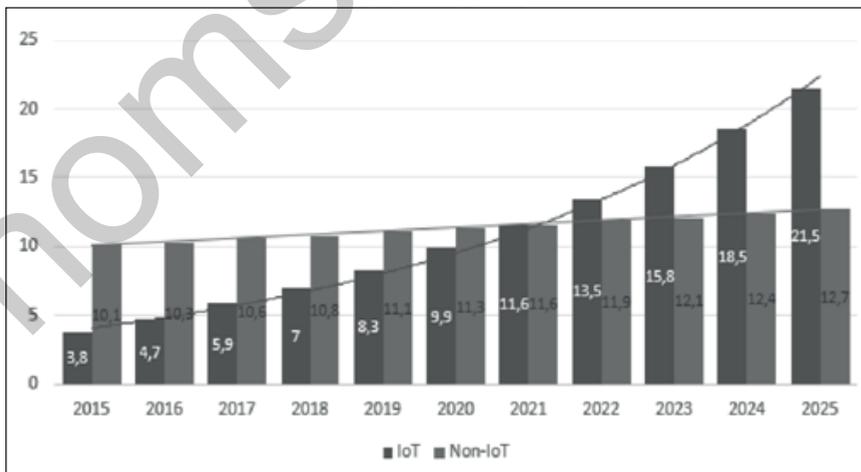
También conocida como RPA (*Robotics Process Automation*), consiste en automatizar procesos en computadoras, programando el momento de su corrida, por ejemplo, al correr macros que permitan automatizar tareas repetitivas, grabando la secuencia de realización. No hay dudas de que resulta una forma eficiente de reducir costos fijos, proporcionar más agilidad y un mejor uso del tiempo, y, sobre todo, reducir las posibilidades de fallas humanas, disminuyendo el desperdicio y aumentando la productividad sin afectar la calidad. Por eso no sorprende que esta opción fue escogida por el 72% de los encuestados (especialmente en los medianos por el 77%). Además, al automatizar las tareas se hace más fácil estandarizar los

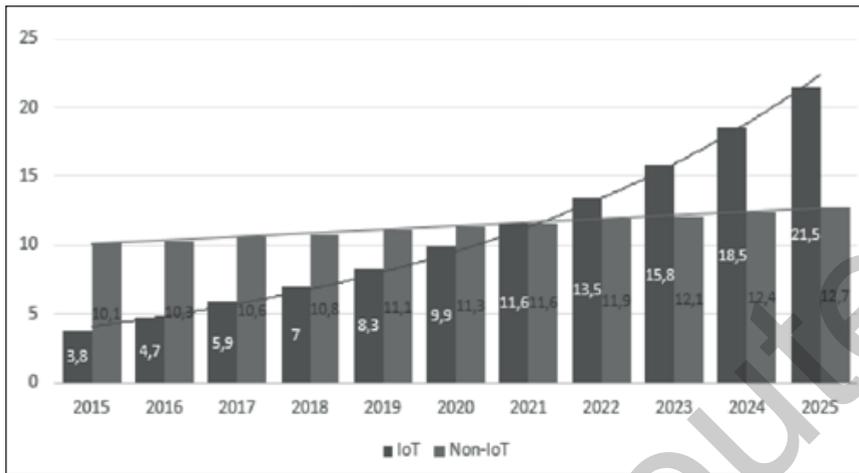
procesos realizados, contribuyendo al monitoreo, control y gestión de estas actividades, facilitando la identificación de fallas y las oportunidades de mejora. La robotización seguramente también se acelerará, permitiendo no solo procesos más eficientes sino también sin riesgo de contagio que impone la aplicación de distintos protocolos sanitarios. Inversiones en este sentido se acelerarán porque el tiempo de recuero se acorta en la medida que el trabajo manual está sujeto a mayores costos por el distanciamiento, licencias, dificultades de traslado, porque obviamente los robots no tienen ninguno de estos costos. Actualmente no son tecnología exclusiva para las grandes empresas. Un ejemplo de esto es la pyme familiar Tromen, que ha incorporado robots de soldadura y máquinas de plegado que mejoraron sensiblemente la eficiencia de su proceso productivo, logrando un crecimiento de su producción del 72% del 2015 al 2019. También implementó terminales PDA que permiten ordenar la logística. El código indica la posición de la mercadería y de esta forma relacionan la mercadería con el código logrando tener el *stock* en forma *on line*, mejorando la programación de los lotes y reduciendo el 43% del inventario. <https://youtu.be/pGaOn-ItkI8>.

Por otra parte, estadísticas de la industria farmacéutica, señalan que, con la automatización de procesos de logística y distribución, a partir de la digitalización de la información y la robotización, lograron reducir el 25% de la mano de obra y aumentar un 50% el volumen.



Número de dispositivos conectados en miles de millones





V.4.f. Digital twins

Implica la réplica de espacios físicos o partes de una máquina, por ejemplo, con impresoras 3D, a los que se le agrega inteligencia para ver luego cómo se van a comportar en la vida real. Cabe mencionar que dichas impresiones son muy accesibles por el bajo costo y la versatilidad para imprimir distinto tipo de piezas incluso de precisión.

V.4.g. Internet de las cosas (IoT)

Cada vez más difundido no solo en electrodomésticos como comentamos anteriormente en el caso de los lavarropas Drean, si no también cuando le damos órdenes al celular e interpreta nuestra voz. La cantidad de dispositivos conectados a internet creció exponencialmente de 3,8 miles de millones en 2015 a los 9,9 actuales, proyectándose 21,5 en 2025. En este sentido vale la pena mencionar el caso de la pyme Flexbit, que desarrolló y donó al Ministerio de Salud termómetros con wifi, que permiten medir la temperatura de los enfermos de COVID, con alertas de fiebre por celular, evitando el riesgo de contagio de profesionales de la salud, facilitando el monitoreo simultáneo de una gran cantidad de pacientes y ahorrando también los kits sanitarios, que son caros y escasos. También se adaptaron en la crisis para ofrecerlo, por ejemplo, a las empresas para monitorear remotamente la temperatura de sus centros

de cómputos. Dispositivos que utilicen IoT para automatizar controles y acumular datos en la nube permiten realizar analítica de datos con *software* cognitivo. También existen para muchas otras funciones, como, por ejemplo, detectar niveles de llenado, control satelital para ruteos de transportistas, control de accesos, cortes de luz, entre otras funcionalidades.

V.4.h. Drones

Se han popularizado, por ejemplo, para las tareas agropecuarias, reduciendo significativamente el tiempo y, por ende, los costos de tareas de control de campos.

V.4.i. Herramientas de contacto remoto que nos permiten la realización de video conferencias

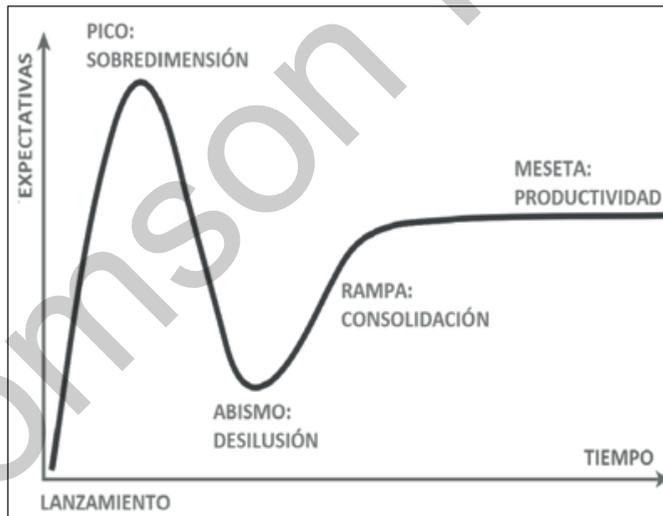
En esta cuarentena hemos visto que todas las generaciones se han adaptado a su uso, tanto para trabajar, dar clases o incluso conversaciones familiares. Seguramente se han realizado por esta vía reuniones de seguimiento con los equipos, negociaciones con clientes y proveedores, entrevistas de trabajo y la capacitación de los empleados. Se verificó que, además, de ahorrar dinero, aprovecharon al máximo su tiempo, ya que, una videoconferencia puede tomar algunas horas, cuando en muchos casos el tiempo de viaje pudo ha-

berlo superado. Esta ventaja le permite expandir su área de operación, ya que, facilita el servicio a más clientes, independientemente de la ubicación, acceder a empleados en otras regiones o con tiempos reducidos y el obvio ahorro en costos de pasajes, hoteles y viáticos. Profundizaremos la alternativa del teletrabajo en el cap. V.5.

V.4.j. Herramientas de comunicación y marca

Nos facilitan el posicionamiento de la marca. Por ejemplo, Google AdWords, Google Maps, Waze, Facebook, Instagram, etc. Es importante destacar que la mayoría de estas herramientas tienen servicios gratuitos o con muy bajos costos, los cuales escalan a medida que más se usan.

Existen otras opciones, pero ya con las descritas consideramos quedó evidenciado que la innovación debe ser la aliada permanente para anticiparnos a los cambios, responder con creatividad a los desafíos que plantea el mercado y el contexto. Es importante destacar que la mayoría de estas alternativas tienen una curva que refleja su adopción. Se lanzan como revolucionarias por su impacto y costo, luego con el tiempo surgen otras o producen cierta desilusión porque no resuelven todos los problemas que se plantean, pero finalmente se masifican y se convierten en más accesibles económicamente y en la facilidad de uso. Es por esto, que contrariamente a lo que pensamos muchas de estas alternativas están al alcance, incluso de las pymes, permitiéndoles optimizar sus procesos, trabajar multidisciplinariamente y en consecuencia ahorrar costos justificando su inversión.



La mayor barrera para la transformación digital es la cultura digital y la pandemia nos impulsó a tener una mayor cultura digital. La pandemia fue un acelerador de esta transformación, todos tuvimos que acelerar las competencias de transformación digital, todos teletrabajamos, teleapreandimos, telegerenciamos, telecoordinamos, teleconvencimos a nuestros clientes, es decir, hicimos mucho más que el teletrabajo. Tuvimos que desarrollar nuevas competencias.

Por esta razón, también tenemos que pensar cómo transformar digitalmente a las personas que trabajan con nosotros. Porque la situación actual requiere más que nunca ejercer un tipo de liderazgo inclusivo o participativo, que empodere a los equipos colaborativos y

los motive para desarrollar su máximo potencial. Por eso se necesita un líder al servicio del equipo que sepa escuchar a sus colaboradores, atender sus necesidades y quejas.

V.5. Tecnologías de información

El 71% de los encuestados indicó que invertirá en este sentido. Coincidimos con esta utilidad en este contexto porque optimizar la gestión de servicios de tecnologías de la información puede aportar nuevas ideas y estrategias que pueden aplicarse para reducir costos futuros, como por ejemplo trabajar con *stock* reducido. Tal como destacamos en el capítulo anterior, con la abundancia de datos y la disrupción tecnológica que estamos observando, si tenemos una herramienta para transformar los datos en información que facilite el conocimiento, sumado a una rutina de mejora continua, se facilita la identificación de procesos que pueden digitalizarse o incluso en algunos casos automatizarse ganando en eficiencia y calidad y por ende, reduciendo costos. En tal sentido, la transformación digital de la empresa, dando preferencia a la digitalización de documentos, permiten, a partir de las herramientas digitales, optimizar completamente el flujo de datos, asegurando que los gerentes tengan una mayor facilidad para realizar su trabajo, logrando un aumento en la productividad. Actualmente, se crean nuevas soluciones todo el tiempo y siempre debe tratar de adaptar su negocio a las nuevas demandas de servicios, a fin de reducir la burocracia interna de los procesos.

Afortunadamente muchas de estas inversiones hoy son accesibles, incluso para las pymes. Herramientas que describimos en este documento, como el BI (hoy podemos acceder a complementos gratuitos de Excel como el Power Pívor o a herramientas como el Power BI), los mencionados CRM e incluso herramientas de costeo ABC, que se desarrollarán en el cap. VI, hoy están al alcance, ya no son un lujo que solo pueden darse las grandes empresas y pasaron a ser imprescindibles para tomar decisiones oportunas, ágiles, que les permitan adaptarse a los cambios que hemos anali-

zado a lo largo de este documento, al permitir combinar distintas bases de datos que se pueden relacionar entre sí, crear tableros de control, con indicadores y alarmas para monitorear oportunamente las variables críticas de la empresa, realizar *benchmarking* interno y externo, profundizar el control presupuestario e incluso hacer simulaciones, como se verá en el cap. VI.

V.6. Gestión de la cadena de valor y desarrollo de proveedores

Hemos destacado anteriormente que es un momento ideal para gestionar nuestra cadena de valor, evaluando como las técnicas y metodologías de gestión y costos analizadas en este documento nos permiten mejorar nuestra relación con proveedores y canales, así como explorar acciones conjuntas con competidores. Muchísimo se ha escrito sobre la importancia de gestionar las cadenas de valor y las oportunidades de diferenciación y ahorro de costos que podemos lograr.

También resulta oportuno en esta circunstancia desarrollar nuevos proveedores. Comprar equipos y materiales en empresas nacionales puede significar ahorrar mucho dinero, evitando costos de importaciones y de mantenimiento en dólares. Por eso, se recomienda desarrollar proveedores, no dejar de investigar exhaustivamente en el mercado en busca de ellos, que puedan cubrir nuestras necesidades y hasta incluso trabajar colaborativamente para que, siguiendo los postulados del enfoque japonés Kaizen, estén en condiciones de hacerlo.

V.7. Cambios en los procesos y las formas de trabajo

Solo un 18% de los encuestados mencionó la reducción de la dotación y un 13% la disminución de sus sueldos. Entendemos que estos niveles se vinculan, al menos en Argentina, por el alto costo del despido (rige la doble indemnización) y los planes paliativos del gobierno que dispuso el pago del 50% de los sueldos de las empresas en problemas, que alcanzaron al 63% de las empresas encuestadas en el informe de la

UIA. Sin embargo, los economistas coinciden en que esta situación en el tiempo se agravará y no permitirá la recuperación de los puestos de trabajo que se han perdido. Seguramente veremos en este aspecto, no solo la aplicación de la tecnología para el teletrabajo que describiremos a continuación, sino que además, también consideramos se fomentará la flexibilización o la variabilización de, en general, el mayor costo fijo que representan los sueldos. Más específicamente costos que, en términos académicos, consideramos de operación, observamos que en realidad son de estructura, por lo cual ante la incertidumbre del contexto futuro muchos empresarios y directivos ante eventuales nuevas necesidades, en la medida que puedan, optarán por contratos más flexibles, verán con otros ojos la tercerización y hasta incluso como mencionamos en V.4.e, la automatización de sus procesos. Recordemos que resultó la opción escogida por el 72% de los encuestados. Las nuevas condiciones de distanciamiento, así como las licencias por factores de riesgos, provocó que para los que estaban evaluando la robotización, deban apresurar la decisión.

Por otro lado, también es destacable que un 79% indicó que capacitará a sus empleados, así como los altos porcentajes de los que indicaron invertirán en tecnologías de la información y automatización de procesos. Esto implica capacitarlos en los nuevos procesos y herramientas en las que innovarán. Por otra parte, también suponemos consideran inversiones en la motivación de los empleados y retención de talentos, mediante la capacitación a través de clases virtuales y cursos de *e-learning*, excelente opción para aprovechar el incremento de su tiempo ocioso. Destacamos que es fundamental la capacitación para la innovación tecnológica, la creatividad y aplicación de programas de mejora continua, generando la cultura ágil, descripta a lo largo del documento. Contar con un personal bien capacitado, permite tener una mayor confianza en el equipo para resolver incertidumbres y tomar las decisiones correctas. Tener en su empresa un equipo altamente profesionalizado, además, de aumentar la calidad

de los productos o el desempeño altamente eficiente de los servicios, permite la óptima reducción de costos operacionales. Por ello, el entrenamiento de los empleados es fundamental en este contexto. Adicionalmente, es importante saber que los empleados entrenados consiguen con facilidad resolver los problemas cotidianos y son de gran ayuda en el perfeccionamiento de las tareas y en la reducción de pequeños daños.

Tal como anticipamos, esta crisis también ha marcado un punto de inflexión en el teletrabajo, aspecto que algunos encuestados han destacado, porque muchas empresas lo venían implementando tímidamente (por ejemplo, un día por semana) pero ahora muchas debieron forzosamente enviar a sus empleados a realizar *home office*. Y más allá de los nuevos horarios y modalidades para trabajar en casa y las dificultades implícitas, también tiene beneficios para empleados y empresas, generará (más allá de la inversión tecnológica inicial que debieron hacer algunos) un ahorro de costos para las empresas y oportunidades de trabajo interdisciplinario que se mantendrán, incluso finalizada la pandemia. Se evidenciaron en este contexto el tamaño de los costos fijos que pueden ser reducidos y como destacamos una forma de reducirlos es hacer variables los costos, especialmente en contextos de incertidumbre, como el actual. Decimos que esta medida se mantendrá, al menos parcialmente en el tiempo, porque para muchos empresarios y directivos, la situación planteada les permitió ver estos beneficios y, por ende, bajar las resistencias que se expresaban anteriormente, quizás por una pérdida de control de sus empleados, pero esta circunstancia pone de manifiesto que pagar por productividad o trabajar por objetivos es mucho más eficiente que hacerlo por permanencia en el espacio físico.

También genera un aumento de la capacidad productiva y un ahorro para las sociedades, ejemplo reduciendo los trasladados y el consecuente impacto en la huella de carbono (menor costo ambiental), que quedó manifiesto en las grandes ciudades la recuperación de la naturaleza a partir del

confinamiento. También da oportunidad al capital humano con discapacidad, o los que están al cuidado de ellos, así como de menores y ancianos, también para los que no viven cerca de las empresas. Del lado de los empleados ahorran no solo dinero si no también tiempo de viaje, así como de alimentación, entre otros beneficios. Las estadísticas muestran que más de la mitad de las empresas lo han implementado en esta crisis, pero muchas lo mantendrán una vez terminada la pandemia, al menos en un esquema mixto con el presencial.

Las empresas deberán negociar las nuevas condiciones con los empleados y por ejemplo deberán negociar que costos reconocerá la empresa, la disposición de las oficinas de *coworking*, ya que, probablemente se alternará la presencialidad con el trabajo remoto. Eso también deberá impactar en las leyes laborales y en los seguros del trabajo. En Argentina, incluso, se sancionó una ley que regula el teletrabajo, estableciendo derechos y obligaciones de empleados y empleadores, así como las condiciones en las que se debe practicar.

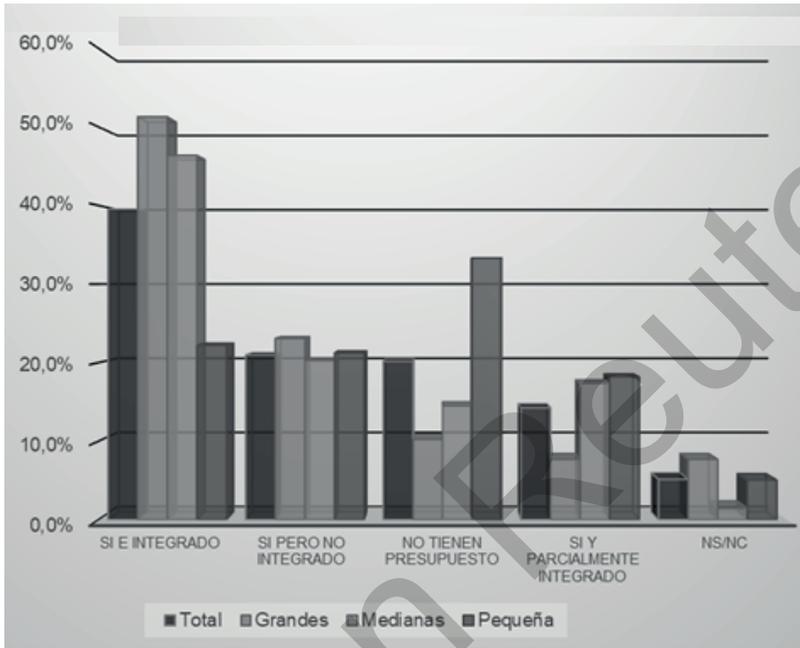
V.8. Replanificación del presupuesto

Como especialistas en gestión, solemos poner en discusión la utilidad del presupuesto tradicional, especialmente cuando se confecciona proyectando los mismos gastos de años anteriores ajustados por premisas internas y externas (inflación, tipo de cambio, etc.). Es decir, se basan las decisiones de hoy en anclas o con costos ocultos del pasado, porque se mantienen las inefi-

ciencias y se dificulta la implementación de las iniciativas o actividades que describimos en este documento. Ya que, quedan sepultadas detrás de gastos proyectados sin poder discutir su racionalidad, provocando además que los gerentes usen sus partidas para no perderlas, generando gastos superfluos, no alineados con la estrategia y no basados en volúmenes y capacidades. Además, no permiten desarrollar aprendizajes reales ya que, no puede analizarse su correlación con los objetivos ni mucho menos las causas de los desvíos. Problemas evidentemente agravados en el contexto actual. En tal sentido, poco más del 70% de los encuestados manifestó que replanificará su presupuesto en curso. Como indicamos anteriormente, la situación demanda un profundo cambio del modelo de negocio, los procesos, más aún se plantea la necesidad de rehacer el presupuesto, e incluso de incursionar en un presupuesto base cero que contemple las actividades críticas a desarrollar en el nuevo contexto, análisis que se profundizará en V.8.a.

Del 30% restante que no actualizará el presupuesto, el 18% no utiliza presupuestos y suponemos que el 12% que, si lo tiene, no lo actualizará por la falta de previsión del comportamiento de las variables y por lo tanto, entendemos presumen la inutilidad de dicha práctica. Al respecto queremos destacar que, más allá de la incertidumbre, lo mejor que podemos hacer es planificar y gestionar simulando diversos escenarios para identificar riesgos a mitigar, entre otras medidas necesarias, aspecto que profundizaremos en el cap. V.9.

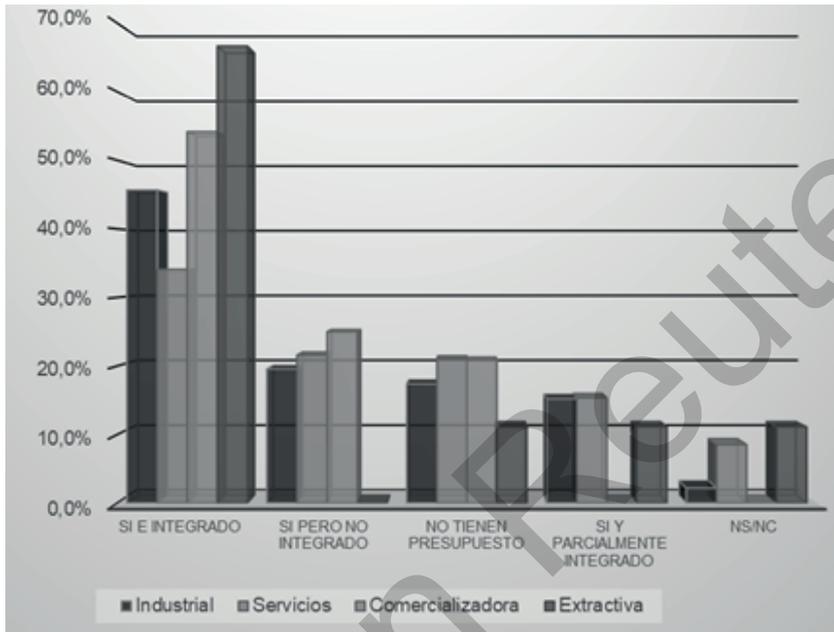
**¿Cuenta con un sistema de presupuesto?
En tal caso, ¿está integrado con el sistema de costos? - Agrupados por tamaño**



Más allá de la reflexión sobre la necesidad de cambio, es importante mencionar que siempre será mejor tener algún tipo de presupuesto que no tenerlo y en tal sentido, solo el 20% de los encuestados manifestó no contar con un sistema de presupuesto. Por otra parte, para evaluar el grado de madurez y pertinencia en la gestión presupuestaria, consultamos el grado de integración que tiene con su sistema de costos y gestión. Analizaremos sus respuestas, primero agrupando por tamaño, ya que, resultó lo más revelador. Podemos observar claramente que a menor tamaño es mayor la cantidad de empresas que no tienen presupuesto. Un alarmante 33% de pequeñas empresas indican no tener presupuesto, siendo el Cash Flow la principal herramienta para gestionar. En el opuesto, el 90% de las grandes empresas sí cuentan con presupuesto. La integración del presupuesto con el sistema de costeo demuestra un gran nivel de evolución, siendo la opción más elegida por los encuestados un 39.5%, y también en este aspecto hay una gran disparidad por tamaño, donde observamos que las grandes empresas manifiestan tenerlo integrado en un 51%. En cambio, en las Pequeñas solo lo concreta el 22%. Algunos pensarán que en este contexto no tiene utilidad realizar el esfuerzo de crear y gestionar el presupuesto. Sin embargo, a lo largo de este capítulo se demostrará que realmente no es así porque los que tenían presupuesto pudieron reaccionar más rápido, mediante la reasignación de partidas.

El otro corte que utilizamos en análisis anteriores es agruparlo por tipo de sector económico, pero en este caso no observamos diferencia en el grado de madurez de la gestión presupuestaria, a excepción de la baja integración del presupuesto con el sistema de costeo, que es dable observar en servicios. Eso se debe a que la mayor parte de las empresas pequeñas y medianas de nuestro universo pertenecen a ese sector. Por otra parte, la mayor preponderancia es en las extractivas, pero recordemos es el grupo más pequeño de los relevados y puede no representar la realidad.

**¿Cuenta con un sistema de presupuesto?
En tal caso, ¿está integrado con el sistema de costos? - Por sector económico**



En épocas de crisis, como ya analizamos, la mayoría se focaliza en reducir gastos, es decir, en recortar partidas presupuestarias, pero como indicamos anteriormente, una de las mejores estrategias para atravesar la crisis es realizar exactamente lo contrario: invertir. Está claro que, reducir los costos en algunas situaciones es necesario y urgente. Pero invertir, adaptarse y hasta intentar que la empresa crezca, aprovechando oportunidades, también es importante. A pesar de que es una estrategia osada durante una crisis, este tipo de estrategia puede mejorar el margen de ingresos del negocio. Porque si a raíz de la reducción del presupuesto el volumen de clientes disminuye, también disminuirán los ingresos, agravando la situación y provocando mayores dificultades para soportar sus costos fijos. Por el contrario, el que escoja el camino de la inversión, puede que encuentre una oportunidad para ganar mercado. Planear inversiones en tiempos de crisis es esencial para atraer nuevos clientes y, todavía más importante, mantener a aquellos que han utilizado o siguen utilizando sus productos o servicios, si bien obviamente una inversión en una época de crisis debe ser planeada con cuidado. Por lo tanto, lo primero que debe tenerse en mente es que, pase lo que pase, el capital de trabajo de la empresa debe mantenerse, especialmente en este momento en el que los plazos de cobranza se dilataron y, por lo tanto, se necesita mayor financiación. De acuerdo con lo expuesto, es imprescindible que el presupuesto de la empresa continúe siendo invertido en suplir las necesidades básicas de la empresa, es decir, sus actividades claves. Por eso para repensar el modelo de negocios, replanificar de cero el presupuesto es extremadamente importante. Solo una planificación financiera rígida y controlada permite la inversión apropiada dentro de una organización.

V.8.a. Presupuesto base cero (ZBB)

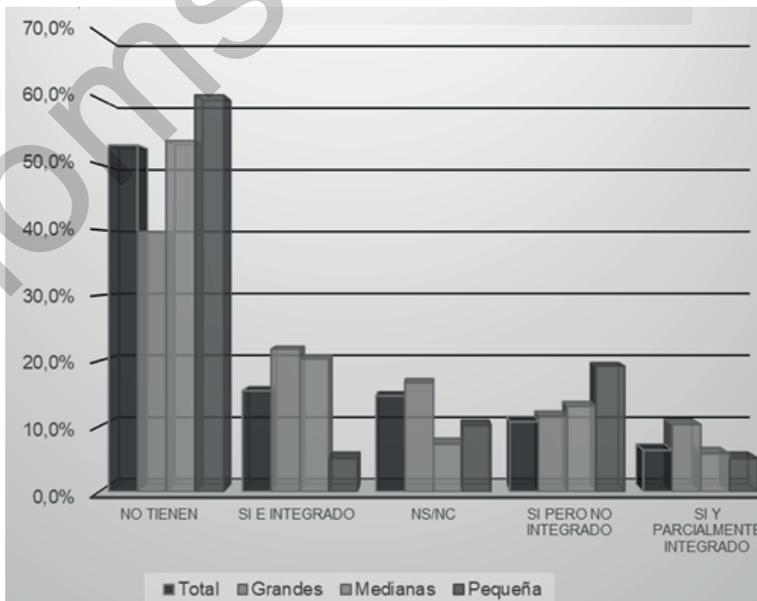
El presupuesto base cero (ZBB por sus siglas en inglés) es un proceso de planificación y requiere que cada gerente justifique la demanda de su presupuesto en detalle, a partir de

cero. Para ello requiere que identifique todas las actividades de su área, determine el costo del consumo de recursos y las agrupe en paquetes de decisiones que se clasificarán por orden de importancia, en función al cumplimiento de los objetivos propuestos. Por lo expuesto, permitirá focalizarse en las actividades críticas y también decidir invertir en alternativas como las que desarrollamos anteriormente, que permiten a la empresa innovar, así como lograr la reducción de costos sin afectar las actividades esenciales.

Es una metodología que surgió en Estados Unidos hace varias décadas y recomendada para aplicar redefiniciones de modelos de negocio o programas de reducción. Está bastante difundida entre los directivos, especialmente de empresas medianas y grandes. Y en tal sentido analizamos, como en el presupuesto convencional, cual es el grado de madurez por tamaño de empresa y sector económico. Como primera observación se nota que no lo aplican o conocen un 68% de las pequeñas empresas, mientras que

en las grandes el desconocimiento es del 12% y no lo aplican en un 40%. También las grandes son los que más lo han implementado e integrado, total o parcialmente, con el sistema de costos y las pequeñas, si lo implementaron, prácticamente lo hicieron sin integración. Es entendible, porque si bien es aconsejable metodológicamente que esté integrado, ampliaremos en el cap. VI probablemente no tengan un sistema de costos o se requiera una inversión en *software* que solo las empresas grandes han encarado. Es importante destacar que, tanto esta metodología como el presupuesto basado en actividades, que analizaremos en el próximo capítulo, son el complemento ideal para avanzar en la mayoría de las acciones recomendadas en este documento, porque podemos identificar que una actividad no agrega valor y decidir eliminarla, pero realmente lograremos la reducción de costos en la medida que reorientemos los recursos no evitables en acciones que agreguen valor. Es el presupuesto donde podemos materializar esas decisiones.

¿Aplica el presupuesto base cero? En tal caso, ¿está integrado con el sistema de costos? - Agrupados por tamaño



Al analizarlo por sector económico observamos un mayor conocimiento y aplicación en empresas extractivas y en siguiente término en las comercializadoras.

Esta metodología se caracteriza por los siguientes principios:

- Participación de todos los responsables de la organización. Permitiendo brindarles una visión estratégica de los costos, y la determinación de metas y objetivos que se espera de sus equipos. Incrementando la comunicación y coordinación de los equipos y la motivación del personal, al brindarle mayor iniciativa y responsabilidad en la toma de decisiones. En tal sentido, se presenta muy alineado con los tableros de comando, que describiremos en el cap. VI.9.

- Asignación racional e inteligente de recursos, porque proporciona mayor transparencia en la asignación de recursos, al analizar en detalle las actividades, totalmente alineado con el costeo basado en ac-

tividades (ABC por sus siglas en inglés), que describiremos en el cap. VI.

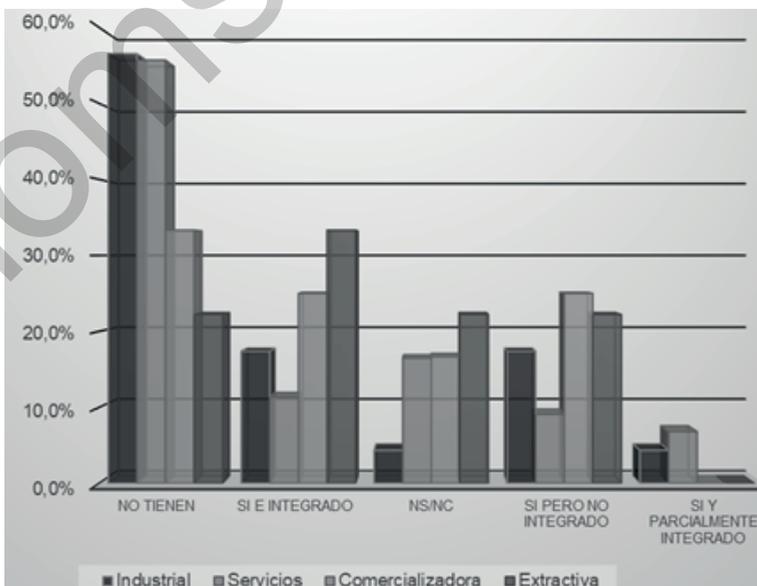
- Permite la validación del costo y prioridad de las actividades por parte de los receptores de su ejecución, facilitando la definición de niveles de acuerdo de servicio (SLA, por sus siglas en inglés).

- Mejora el control presupuestario por sector responsable, facilitando el análisis de los desvíos entre lo real y lo proyectado, por cada una de las actividades.

- Para permitir la adopción de medidas correctivas con mayor precisión y claridad.

Por último, al analizar su vinculación con el plan de continuidad de negocios, solo el 19% no cree que el presupuesto base cero podría facilitar la confección del plan de continuidad de negocio y el 48% lo ignora. Es por esto que en el cap. VI describiremos como la gestión por actividades facilita la creación de este tipo de herramientas, que permite anticipar acciones de contingencia y amortiguar el impacto de los riesgos que pueden afectar nuestro modelo de negocio.

¿Aplica el presupuesto base cero? En tal caso, ¿está integrado con el sistema de costos? - Por sector económico



V.8.b. Presupuesto basado en actividades

El presupuesto basado en actividades (ABB, por sus siglas en inglés) es una metodología de menor difusión que la anterior, pero muy similar en cuanto a sus beneficios. Ambos son recomendables para implementar muchas de las acciones descritas en este documento. En este caso, será más sencillamente aplicable si se ha realizado un costeo ABC porque consisten en revertir el enfoque para determinar la futura estructura de costo de una actividad, basándose en el volumen anticipado del “inductor de nivel de actividad”, profundizándose este análisis en el cap. VI.

Los principios de un presupuesto ABB son los siguientes:

- 1) Los costos de las actividades son la base.
- 2) Los recursos son asignados en función del incremento o disminución de los volúmenes de las actividades.
- 3) Se estimulan nuevos razonamientos y mejoras en procesos.
- 4) Las metas de costo son más realistas, al basarse en las actividades que se realizan, facilitando la reducción de costos y la implementación de los cambios.
- 5) Permite determinar y gestionar la capacidad en cada una de las actividades. Potenciada la detección, en la simulación de escenarios, de los cuellos de botella, así como la liberación de capacidad para orientarlo a otras actividades.
- 6) La simulación de escenarios, ante la eliminación de actividades que no agregan valor o incluso ante cambios en los volúmenes de ventas o en cualquiera de las premisas consideradas.
- 7) Se facilita el análisis de tendencias y el *benchmarking* interno y externo de costos, por cada una de las actividades realizadas.
- 8) El control presupuestario es realizado a través del ABC, determinando causales de desvíos por la intensidad de consumo de las actividades o por el costo de los recursos consumidos.
- 9) Se pueden calcular los costos de los inductores de las actividades y utilizarlos para programas de mejora continua, así como para la toma de decisiones sobre fijación de precios, diseño de nuevos productos/servicios, logrando de esta forma un mayor control sobre los costos fijos. Permite anticipar decisiones

sobre la necesidad de estos, determinando si mantener, incrementar o reducir la capacidad práctica de las actividades, y diseñando acciones que permitan materializar los ahorros detectados a través de la gestión de la capacidad necesaria.

V.8.c. Riesgos de no gestionar el presupuesto en este contexto

Profundizando lo indicado en V.8, en el contexto actual es más importante que nunca realizar una gestión presupuestaria para fundamentar la toma de decisiones, simulando distintos escenarios y también en cada decisión prediciendo sus consecuencias en los niveles de costo y consumo de recursos respecto a sus productos, clientes y los procesos. Ante esta incertidumbre, es relevante hacerlo pensando en escenarios optimistas, pesimistas y moderados, permitiendo de esta forma una administración más eficiente de los recursos y la capacidad instalada. Resulta imprescindible perfeccionar el sistema de presupuesto vigente, para obtener un dominio efectivo de dónde se producen los gastos y cómo se disminuyen los costos, sin afectar la calidad del producto terminado o el servicio prestado; así como gestionar con la mayor eficiencia posible los recursos que se emplean en el proceso productivo, facilitando incluso el control presupuestario y el análisis de los desvíos, ya sea en términos físicos como monetarios, de cada una de las actividades. Se describirá en el cap. VI la importancia de la gestión predictiva, en sintonía con los presupuestos ZBB y ABB descritos anteriormente, ya que, prevén la simulación de escenarios ante cambios en las premisas no controlables, como pueden ser el tipo de cambio, la inflación, precios internacionales o cambios impositivos, aspectos especialmente importantes en un contexto como el actual. Sin dudas el presupuesto es muy difícil de preparar en momentos como el actual, cuando hay inestabilidad, pero vale la pena reflexionar que justamente es difícil porque las variables comprometidas son difíciles de controlar, lo cual no es sino un estímulo a esforzarnos por preverlas. Las empresas que, con una cultura presupuestaria seria, se anticipan a los acontecimientos, proyectando escenarios alternativos, obtienen en estos contextos significativas ventajas

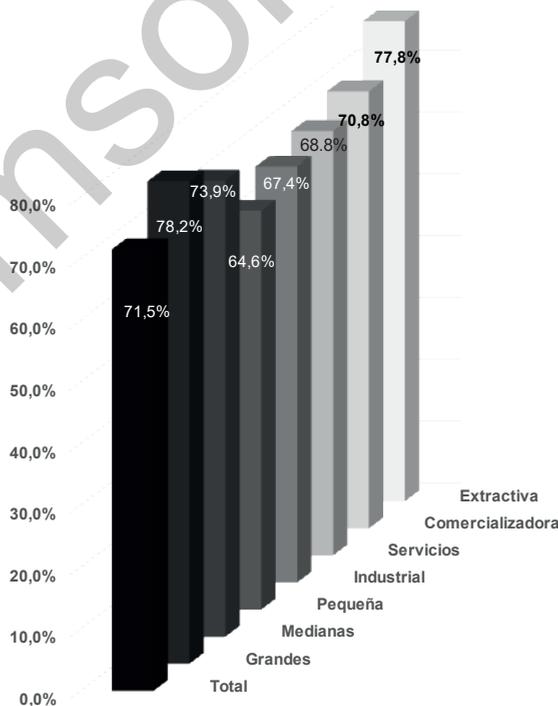
competitivas al producirse los estallidos en las variables. Por el contrario, ante las mismas circunstancias, quienes no hacen el ejercicio de prever su conducta posible, se paralizan ante las crisis, o continúan aplicando políticas improcedentes para las circunstancias, y sufren las consecuencias, lo cual así pasó en crisis pasadas y está pasando en la presente. Esta afirmación le quita entidad al mito de que es inútil el presupuesto ante situaciones de crisis e inestabilidad; en todo caso, surge la necesidad de proponerse diferentes escenarios, en función de las posibles relaciones entre los cambios previsible en las variables relevantes y esto nos otorgue una ventaja competitiva, al facilitar una adecuación de las políticas para no resultar perjudicados frente a algún escenario. Y de paso, ese ejercicio sistemático de previsión nos permitirá afrontar las crisis sin paralizarnos, identificando con rapidez el escenario proyectado al cual se parece en mayor medida la nueva realidad, y

adecuar las políticas de pago, de cobranzas, de inventarios e inversiones, para gestionar de manera eficiente la continuidad de las actividades de la empresa.

V.9. Gestión de riesgos. Plan de continuidad de negocios

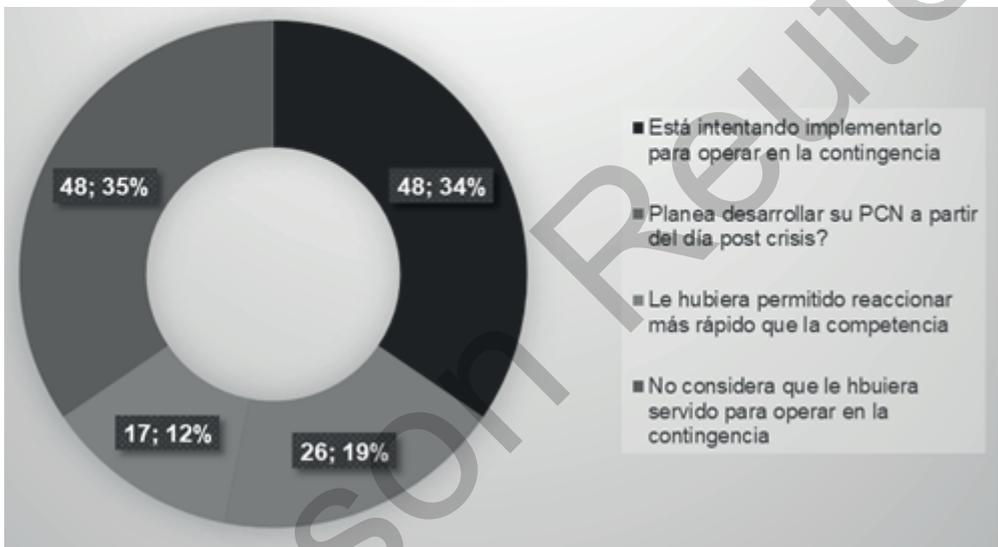
Algunos habían planeado y quizás temido una interrupción del negocio, pero la gran mayoría pensaba que eso jamás podía pasar. Sin embargo, esta pandemia puso en evidencia esos riesgos e hizo que la atravesásemos, en mayor o menor medida, gestionando para que su impacto sea el menor posible. El plan de continuidad de negocios es una planificación que mitiga estos riesgos, definiendo cómo una organización puede continuar prestando sus servicios a pesar de una interrupción importante y como volver a su operación regular una vez que termine la interrupción.

¿Tiene un plan de continuidad de negocios (PCN)?



Un 72% de los encuestados manifestó tener implementado un plan de continuidad de negocios, porcentaje que al analizarlo observamos que, a mayor tamaño mayor uso, desde el 78% en las grandes al 65% en las pequeñas. También lo analizamos por sector económico, no encontrando mayores diferencias, a excepción de las extractivas, que indicaron tenerlo en un 78% de los cuales 176 que respondieron afirmativamente, un 24% indicó estaba actualizado y a un 16% le permitió reaccionar más rápido que la competencia, al ya tener diseñados los planes de mitigación. Por otra parte, del 28% que no ha implementado, el 65% planea realizarlo y solo el 35% restante considera que no le hubiera servido para operar en la contingencia.

¿Qué planean los que aún no han implementado su PCN?



Consideramos que en el nuevo entorno pos-COVID-19, con los nuevos hábitos sociales y las nuevas regulaciones, provocarán cambios también en la gestión de riesgos, migrando únicamente la mitigación de riesgos, desde el punto de vista operativo o de seguridad, a pensar planes de continuidad de negocio, que se monitoreen con frecuencia y que nos permitan movimientos rápidos y generar una cultura de procesos ágiles y adaptativos a los nuevos contextos. Además, seguramente en estas circunstancias, aprendimos como pueden cambiar los procesos a futuro, a partir de lo que hemos implementado para reaccionar ante esta emergencia (por ejemplo, cambios en los procesos de logística, en la comunicación con clientes, etc.). Por ende, es un buen momento para la actualización de las matrices de riesgos y los planes de mitigación.

Cabe mencionar que conocer el costo de las actividades y poder simular situaciones, como describimos en V.8.c y profundizaremos en cap. VI, simplifica y potencia la construcción del plan de continuidad de negocios, porque ante cada alternativa de mitigación de riesgos nos permite analizar el impacto en ingresos y costos y, por lo tanto, analizar la más conveniente en función al costo/beneficio, ponderando obviamente su oportunidad de ocurrencia.

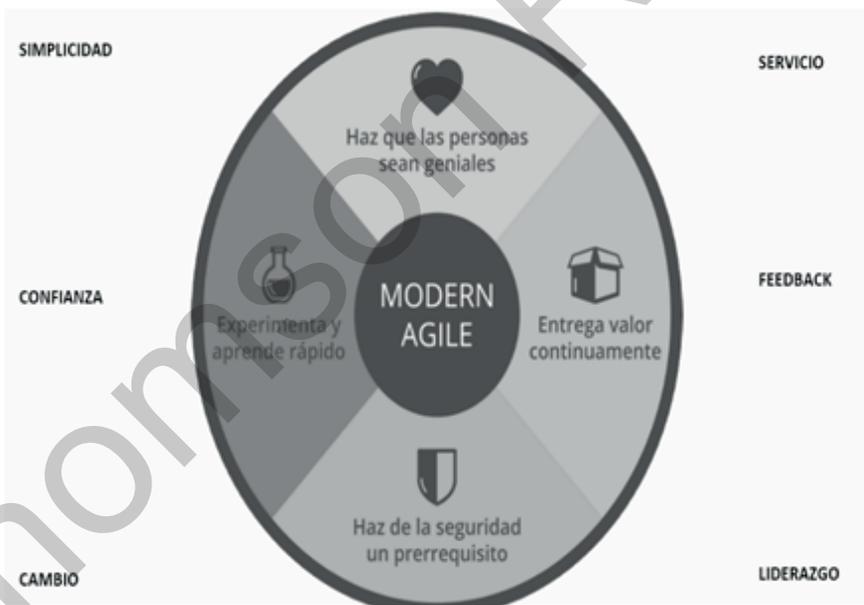
Las inversiones que destacamos en el documento también pueden ser destinadas al plan de continuidad de negocio, porque quizás en contextos de normalidad las descartamos, porque no dimensionamos estos riesgos, y ahora somos conscientes de su probabili-

dad de ocurrencia. Por lo cual, probablemente, nos impulse a diseñar o a redefinir, si ya lo tenemos, nuestro plan de continuidad de negocios. Seguramente el que tenía pensado un plan reaccionó más rápido y mejor y el que no lo hizo aún está a tiempo para hacerlo, ya consciente de su necesidad y ante un nuevo contexto lleno de incertidumbre.

V.10. Gestión de procesos ágiles

A lo largo del documento hemos descrito la recomendación de migrar hacia procesos más ágiles, generando una cultura organizacional que facilite la adaptación a los cambios descritos. En tal sentido, son muchas las herramientas incluidas bajo ese paraguas. Se han descrito algunas de ellas anteriormente, concretamente Lean para mejorar la productividad de los procesos y promocionar la mejora continua, el Canvas para la definición y redefinición de los modelos de negocio, el *design think* para el diseño de productos y canales, así como para la gestión de los equipos de trabajo, y entre las más utilizadas abordaremos en este capítulo la utilización de MVP y los métodos Scrum y Kanban.

MVP es el acrónimo en inglés de Producto Mínimo Viable. Este método tiene como objetivo probar rápidamente la viabilidad de una idea. Es decir, a través de MVP, se puede identificar los aspectos positivos; ver lo que hay que mejorar; analizar cuáles serán los desafíos durante el desarrollo y señalar cuáles son las expectativas para el regreso.



El Scrum es una metodología que prioriza la visibilidad de las tareas para todo el equipo y la creación de valor para el cliente. Se trata de pensar directamente sobre las necesidades del consumidor final.

La metodología Kanban permite monitorear e informar las actividades y se define la secuencia de pasos que deben irse completando.

Por último, es importante mencionar que, para lograr la aplicación exitosa de estas metodologías, es necesario cambiar la cultura interna para que todos los involucrados

comprendan la importancia de aplicar estos métodos, el rol preponderante que ocupan y tener la mente abierta para mejorar constantemente, ya que, es un proceso que se alimenta a diario. Eso nos facilita desarrollar el pensamiento ágil para adaptarnos rápidamente y mejorar constantemente nuestra propuesta de valor. Esto se resume en el manifiesto ágil que graficamos a continuación con esta rosa de los vientos, que describe los principios de esta metodología, que recomendamos para utilizar en este contexto.



La clave para lograr el cambio es capacitar y motivar a los colaboradores para pensar permanentemente en cómo generar valor. Por otra parte, buscar *feedback* continuamente, a partir de la experimentación constante y así aprender más rápido. La tecnología y especialmente la digitalización de los procesos, nos brindan mucha información que posibilita estar preparado para los cambios y para estar más cerca de los clientes.

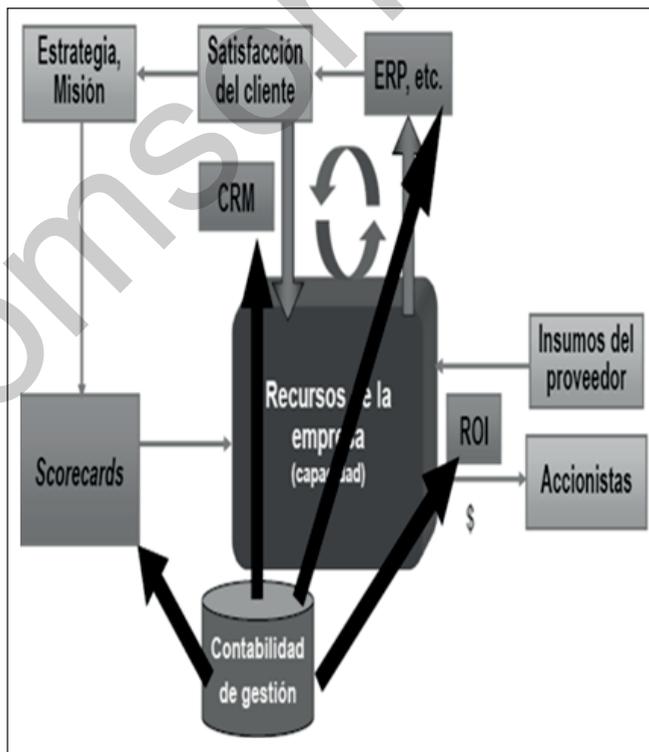
En resumen, el norte de esta estrella de los vientos, que simboliza la cultura ágil, es focalizar los cambios en la creación de valor en el menor tiempo posible.

VI. Gestión de costos

Por último, pero no, por ello, menos importante, sino todo lo contrario, necesitamos herramientas de gestión y costos para interpretar la realidad, los hábitos de clientes, procesar la abundante información que mencionamos genera la Big Data, entre otros tantos cambios y desafíos descritos en los capítulos precedentes, dado que en definitiva debemos transformar todos esos datos en información oportuna, relevante y correcta, que nos

permita analizar alternativas de innovación y redefinir propuestas de valor. El sistema de gestión nos permite pasar a la acción y que estos cambios no queden en hipótesis, sino que realmente puedan implementarse.

Tal como describimos en el cap. V, entre las medidas de mediano/largo plazo, en la encuesta observamos que la opción “Invertir en la implementación de un mejor sistema de costos” solo fue escogida por el 26%. Pero, por otra parte, entre las medidas de corto plazo, describimos en el cap. IV.3 que un 55% eligió la opción “Mejorar análisis de costos e identificación de opciones de reducción”. Pareciera una contradicción, pero quizás sea solo una interpretación que la de corto plazo pareciera ser más rápida y menos costosa que la segunda, o que ya tienen un buen sistema de costeo y lo que se proponen es sacarle mayor provecho mejorando los análisis. Destacamos este punto sobre los demás porque es a partir de conocer la estructura de costos y en especial de las actividades que pueden llevarse adelante, la mayoría de las acciones antes descritas. En consecuencia, nos planteamos como realmente determinar la pertinencia de nuestro sistema de costeo, y para eso recomendamos hacerse las siguientes preguntas. ¿Con qué datos cuento? ¿Qué información relevante obtengo con esos datos? ¿Qué tipo de decisiones me permite tomar dicha información? Debido a que el sistema de costos debe integrarse con los demás sistemas de gestión de la empresa, tal como se explicita en el gráfico de Gary Cokins que adjuntamos, analizaremos el grado de madurez en la información de gestión. En consecuencia, en este capítulo describiremos como evaluaron los encuestados su sistema de costeo y esa relación con las iniciativas antes descritas, es decir, como a partir del conocimiento y gestión de costos es que podemos potenciar cada una de ellas, porque el sistema de costeo no puede ser ajeno a ellos. En tal sentido, nos proponemos a lo largo de este capítulo



explicar su vinculación y como potenciarlo, describiendo las sinergias que existen, según nuestra experiencia profesional.

VI.1. Gestión de costos y redefinición del modelo de negocios

Es estrecha la vinculación del sistema de costos, especialmente con la redefinición del modelo de negocios, ya que, las definiciones obtenidas de cada bloque deben darnos respuesta a los sacrificios que hacemos para impulsar las distintas propuestas de valor, debido a que los costos se generan porque desarrollamos procesos que tienen como objetivo agregar valor. Por lo tanto, una vez analizados nuestros segmentos de clientes, sus necesidades y los canales por los que interactuaremos con ellos, debemos luego mirar internamente, definiendo cuáles son las actividades que vamos a modificar para hacerlas más eficientes (probablemente aprovechando los cambios tecnológicos que hemos desarrollado en este documento), cuáles potenciar y también cuáles posibles de eliminar.

En este contexto, para la definición del modelo de negocios el bloque de estructura de costos puede resultar de los más importantes, porque hemos descrito como han sido evidenciados los costos fijos y muchos de los cambios analizados tienden a variarlos. Hay que entender si la estructura de costos fijos y variables es coherente con la propuesta de valor, por lo cual debemos asegurar la coherencia de la estructura de costos, alineando los recursos con las actividades claves. Seguramente, en esta situación se han revisado y renegociado algunos de estos costos y contratos, para entender que es relevante y que no. Además, nos vemos obligados a realizarlo, ya que, como comentamos anteriormente, se han agregado muchos costos relacionados con brindar seguridad y dar el salto tecnológico y en una economía devastada no se podrán trasladar a precios, por ende, deberemos identificar actividades improductivas o que dejaron de generar valor para los clientes, fruto de sus cambios de hábitos. En tal sentido, destacamos que para los creadores del Modelo Canvas, resulta fundamental cono-

cer la estructura de costos y sus posibilidades de reformulación, ante las alternativas del modelo de negocios, considerando que los costos de producción y puesta en valor de los atributos diferenciales de los productos y servicios, condicionan la estrategia competitiva. Cada canal y, especialmente, los no tradicionales, implica un impacto en los costos para gestionarlos, coordinarlos y controlarlos. Los costos de administración de los recursos claves, como el desarrollo de actividades claves dentro del modelo, confirma la importancia de los costos por actividad (ABC), para su gerenciamiento a partir del ABM (por el acrónimo del *activity based management*).

VI.2. Gestión de costos y transformación digital

El sistema de costos nos debe proveer información del costo de las actividades y factores críticos, para poder gestionarlos más eficientemente, a partir de todos los avances que describimos en el cap. V.4, pudiendo impulsarse a partir de la transformación digital (por ejemplo, gestionando mejor nuestros *stocks*, automatizando procesos o incluso adaptando los atributos de nuestros productos y servicios a las nuevas necesidades de los consumidores). Es decir, nos debe permitir identificar las oportunidades de mejora del proceso actual y proyectar el costo del proceso diseñado (*to be*) para evaluar, por ejemplo, el plazo de recuperación de esas inversiones.

VI.3. Gestión de costos y programas de reducción de costos

Tal como detallamos en IV.2, es imprescindible tener un sistema de costos que nos permita no solo planificar el programa de reducción, identificar las oportunidades, así como medir que se cumplan los objetivos. La reducción de costos y el aumento de la productividad son factores que deben estar alineados dentro de una organización.

Por otra parte, si bien las reducciones de costos son necesarias, no resultan suficientes, porque garantizar su sostenibilidad tienen que surgir de una estructura de costos

conocida y enmarcarse en una cultura de mejora continua con procesos ágiles, adaptados a los cambios tecnológicos y a las necesidades o atributos de valor de nuestros clientes actuales y potenciales y el sistema de costos debe poder sustentarlos con información oportuna y proyectada, tal como desarrollaremos en el cap. VI.7.

VI.4. Gestión de costos y la gestión de clientes y canales de venta

El sistema de costos debe permitirnos costear las actividades vinculadas con cada uno de los atributos o diferenciadores comerciales de nuestros productos, y así poder evaluar si el cliente estará dispuesto a pagar por ellos. De lo contrario, es decir, si no percibe un agregado de valor para estar dispuesto a pagar más que por un producto de la competencia, detectaremos así una oportunidad de ahorro. En el mismo sentido, podemos analizar el costo de las acciones de *marketing* que nos permitan captar, retener y fidelizar a los clientes. Por lo cual, el sistema de gestión debe proveernos información sobre la rentabilidad de los distintos segmentos de clientes, así como información para tomar decisiones que permitan mejorar la competitividad, indicando, por ejemplo, cómo mantener a los clientes por más tiempo; cómo hacer para aumentar su rentabilidad, por ejemplo, atendiéndolos de forma más eficiente, así como el costo de adquirir nuevos clientes y la retención de los más rentables. También debe proveernos información para gestionar los canales de venta, entre otros costos comerciales, tal el caso de todo el desarrollo actual de canales digitales y compararlo con los presenciales. Porque usualmente solo se costean productos y servicios, pero existen cada vez más costos indirectos que también deben ser calculados y gestionados, ya que, de lo contrario gran parte de nuestros costos quedan fuera del análisis. Un correcto análisis de rentabilidad de nuestros productos debería tener capas que nos permitan calcular distintos niveles de contribución marginal, como los que se grafican a continuación (incluso algunos autores recomiendan tener hasta 7 niveles de desagregación para un mejor análisis):



En definitiva, es importante analizar el costo de los clientes por los siguientes motivos:

1. Usualmente resulta más costoso adquirir un nuevo cliente que retener uno existente. Aunque para confirmarlo obviamente debemos conocer el costo de ambos procesos.

2. A medida que los productos pasan a ser un *commodity*, la diferenciación radica en el servicio de posventa que brindemos, pero debo conocer el costo de agregarlos para determinar si el cliente realmente estará dispuesto a pagar por ellos.

3. *Marketing* uno a uno: el avance de la tecnología, tal como la describimos, es un facilitador para identificar segmentos de clientes y para personalizar ofertas de *marketing*.

4. Con las compras digitales más que nunca se traspasa el poder de los proveedores hacia los clientes.

Por ello, el sistema de costeo debe ayudarnos a seleccionar los clientes más rentables, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué tipo de clientes deberíamos adquirir, desarrollar, retener, volver a conquistar y cuáles no? ¿Cuánto deberíamos invertir en adquirir, desarrollar, retener, volver a conquistar clientes en cada segmento? De esta forma, evitar gastar de más en la lealtad de clientes no rentables, gastar de menos en mantener la lealtad de los que sí lo son y correr el riesgo de perderlos y de esta forma lograr un costo óptimo de gestión de cada segmento de cliente.

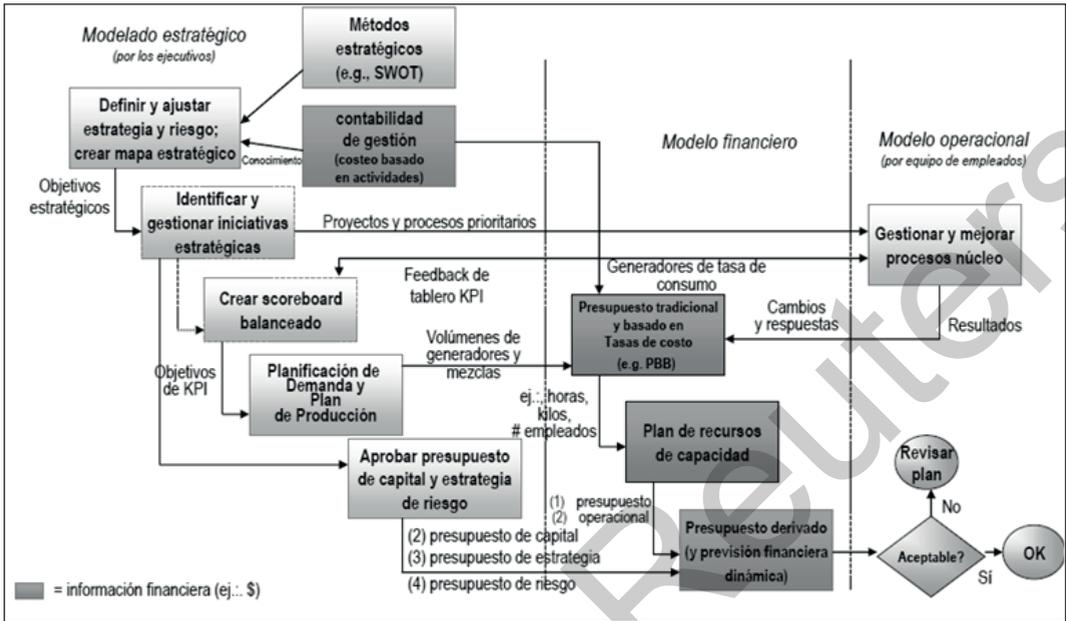
VI.5. Gestión de costos y la gestión presupuestaria ABB y ZBB

La determinación del costeo de las actividades nos permitirá crear con muchísima más facilidad la presupuestación base cero ZBB (ver beneficios y principios en V.8.a) y el presupuesto basado por actividades ABB

(ver beneficios y principios en V.8.b), porque es, en definitiva, un paso previo a su realización, principalmente porque, a diferencia del presupuesto tradicional, se basa en volúmenes y capacidades, datos que debe proveer nuestro sistema de gestión. Por lo tanto, partiendo del sistema de costeo ABC, solo resta determinar el nivel de capacidad de las actividades y simular escenarios para evaluar cuellos de botella, oportunidades de reasignación de recursos o de jerarquización de las iniciativas a implementar, para tomar decisiones que permitan la asignación de los recursos de la forma más eficiente y estratégica.

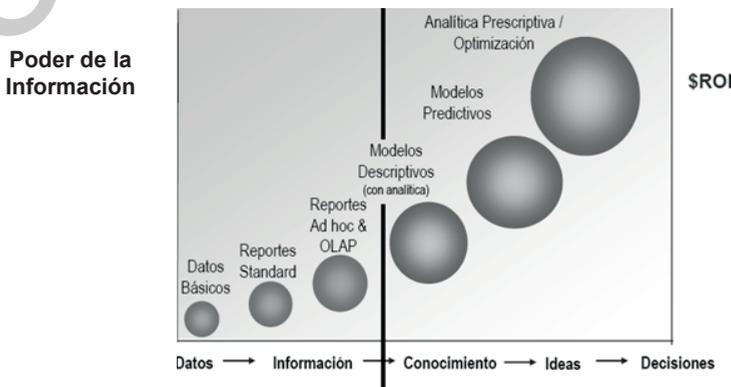
VI.6. Gestión de costos y los planes de continuidad de negocios y mitigación de riesgos

Es necesaria la identificación de las actividades claves, dimensionar los ingresos y costos asociados a estas, para un mejor análisis de mitigación de riesgos y la consecuente definición del plan de continuidad de negocios. Debido a que, para diseñar este tipo de plan, se identifican y jerarquizan los riesgos de no poder llevar a cabo las actividades críticas del negocio y, en consecuencia, exige proyectar escenarios para evaluar los ingresos que dejaremos de percibir por su impracticabilidad, así como el costo de los planes de mitigación alternativos. Por ejemplo, por citar algunas de las desarrolladas en este documento, automatizando, capacitando o con el consumo de otros recursos, como aplicaciones, robots, etc. Por lo tanto, es información indispensable que el sistema de gestión de costos (idealmente ABC) o de presupuestación (idealmente ZBB o ABB), brinden información proyectada que permita evaluar el costo/beneficio de cada alternativa, al momento de definir el plan de continuidad. A continuación, esquematizamos la vinculación entre las definiciones estratégicas, los sistemas de costeo, el presupuesto, los planes de riesgo, tanto financieros como operativos, monitoreados por tableros de comando integrados.



VI.7. Evolución de la información en los modelos de gestión

La contabilidad de gestión está experimentando un drástico cambio hacia métodos progresivos y predictivos. Coincidimos con muchos autores que describen la actual revolución de la información en cuanto al impacto tan significativo en la gestión de las empresas, como el que tuvo la revolución industrial. Hecho que nos exige pensar que, así como se pasó de la analítica descriptiva de la inteligencia de negocios (*bussines intelligence*) a la predictiva que caracteriza el *big data*, podríamos establecer que la “analítica contable”, fundamentada en la información financiera e histórica utilizada para determinar la forma en que la organización consume y recibe recursos, se debe potenciar el análisis endógeno en una organización, usando la “analítica de costos predictivos”, integrando por ejemplo el aprendizaje de máquina, como las redes neuronales artificiales. Tal como describimos anteriormente, gracias a las proyecciones de costos, las organizaciones pueden traducir sus planes en términos monetarios, así como las acciones necesarias para lograrlos y la posterior evaluación de las decisiones adoptadas.



Como resumen de la nueva contabilidad de gestión predictiva, a continuación, describimos, extractamos y analizamos las características enumeradas por Gary Cokins:

VI.7.a. Expansión de la visión tradicional por producto a una multidimensional que incluya canales y clientes

Tal como describimos a lo largo de este documento, actualmente cobran relevancia los servicios diseñados para impulsar la diferenciación a clientes segmentados, debemos costearlos y determinar si el cliente los valora y está dispuesto a pagar por ellos. En este contexto, el desafío crucial es contar con una contabilidad de gestión que más allá de calcular la rentabilidad de los clientes, permita identificar el potencial de aumento de beneficios con decisiones inteligentes, basadas en la información del comportamiento de los clientes. Esto también les permite analizar y comparar el mix de productos por segmento, con el objetivo de analizar si todos tienen comportamientos similares o si hay productos que no están vendiendo a alguno de ellos y por qué, determinando si no son competitivos en cuanto a precios o los servicios/productos no fueron diseñados apropiadamente o no son acordes con las necesidades del cliente. En tal sentido, destacamos que el costeo (ABC) permite identificar y medir el costo de servir a los clientes a través de los múltiples canales, asignando los costos en función a relaciones causales evitando los criterios subjetivos que violan el principio de causalidad. También permiten crear enfoques de costeo multidimensional, analizando los costos determinados en el caso de un servicio prestado en un canal a un segmento de cliente.

VI.7.b. El cambio a la contabilidad predictiva

El autor menciona que, si bien en las últimas décadas, enfoques como el ABM han hecho avances significativos en mejorar la utilidad y exactitud de los costos, actualmente existe una brecha causada por un cambio en las necesidades de los gerentes,

que no solo necesitan saber cuánto cuestan (el costo de un producto y/o los clientes) sino que, además, pretenden les informen cuáles serán sus costos futuros y por qué. Quizás exagera, pero el ejemplo es gráfico al indicar que los sistemas anteriores muestran la realidad por el espejo retrovisor y está claro que no se puede conducir mirando por donde pasamos, es decir, hacia atrás en el tiempo, sino que debe conducir mirando a través del parabrisas y si es posible, incluso, usando el GPS y demás avances tecnológicos que también en este aspecto cada vez nos brindan mayor información para conducir eficientemente. El pasado refleja las decisiones ya tomadas y en este contexto tan cambiante debemos anticipar las consecuencias de decisiones futuras, especialmente porque vivimos en un mundo inestable, nadie duda de la mayor volatilidad y la incertidumbre, incluyendo la caída de las barreras competitivas de la globalización y los avances tecnológicos, provocan cambios más rápidos en las preferencias de los clientes y, por ende, en las tácticas de los competidores. Es por esto que se difunden los análisis de negocio predictivos, *analytics* en particular y *Big Data* en general, los cuales han tomado tanta preponderancia actualmente y nos demuestran que cambian sustancialmente la forma de gestionar. En particular, creemos que la exageración sirve para destacar la importancia de los análisis predictivos, pero no consideramos que ello implique ignorar totalmente la casuística histórica con sus adecuaciones, teniendo en cuenta incluso que se debe nutrir de ella para realizar los análisis.

Por otra parte, dentro de la evolución de la contabilidad, promueve una gestión estratégica de costos como apoyo a la toma de decisiones y la planificación de costos porque representa el uso de informes de costos en combinación con información económica, permitiendo interpretar y sacar inferencias de lo que ya ha sucedido y qué puede suceder en el futuro y así pueda brindar apoyo con la planificación de costos (tal como desarrollamos al describir los presupuestos ABB y ZBB).

VI.7.c. Análisis de negocios y *big data*

Describimos que el concepto del *big data* se refiere básicamente a la explosión de información cuantificable, la que está almacenada en las empresas, sobre la base de datos estructurados. Pero también se refiere a los datos por almacenar los que, al igual que los ya almacenados, pueden ser leídos mediante un algoritmo matemático, que, además, permitirá su interpretación. La buena construcción de la base de datos, así como la arquitectura adecuada de los “*datawarehouse* corporativos” permiten relacionar, vincular y cruzar grandes volúmenes de información, que en muchas empresas aún están aislados en determinados sectores. Esto permite que la expansión informativa manifestada por el almacenamiento de información se transforme, en función de la receptibilidad de estas estructuras de datos, en una herramienta poderosa a la hora de gestionar las empresas, por ejemplo, analizando tendencias acerca de cuáles serían los indicadores y los posibles “modelos” de parametrización de datos que ayuden a esta necesaria estructuración de bases de datos, tanto transaccionales como analíticas. Actualmente existe una abundancia de información que debe ser aprovechada para la gestión. En tal sentido, los *softwares* de costeo ABC pueden nutrirse del aporte de información transaccional relevante, con módulos que simplifican la captura, transformación (ETL) procesamiento/cálculo y el armado de reportes (BI). Se han desarrollado plataformas CRM y ERP, que aportan un alto valor agregado a la información para la gestión, especialmente en decisiones vinculadas al *marketing* y la atención de los clientes. Sin embargo, en muchos sistemas integrados de gestión, aún no han sido aprovechados en toda su potencialidad, los módulos vinculados a los costos y los mapeos de producción. La necesidad de análisis posibilita que una ventaja competitiva sea sostenible a largo plazo. Porque las estrategias genéricas tradicionales, tales como ser el proveedor de menor precio o proporcionar productos o clientes con diferenciación, son vulnerables a competidores ágiles, que pueden igualar rápidamente el precio de un proveedor o imitar servicios al cliente.

Hay una expansión, desde el cálculo de la rentabilidad del producto hasta la rentabilidad del cliente y canal, utilizando los principios ABC. Identificando clientes altamente rentables, de los no rentables, con el análisis de los árboles de decisión, una computadora puede procesar toda la información disponible y explicar el porqué.

VI.7.d. Coexistencia y mejora de la contabilidad de gestión

Cokins coincide con lo promulgado dentro de la Teoría General del Costo (descrita principalmente por Oscar Osorio y Enrique Cartier) respecto a los diferentes tipos de directivos y equipos de empleados que deben utilizar diferentes costos para distintos propósitos. Por tal razón, se asimila operacionalmente a lo que actualmente se denomina la gestión Lean, que permite centrarse en la eliminación de las ineficiencias y aumentar la rentabilidad, usando el costeo ABC para comprender mejor el porqué de los costos, etc. En tal sentido, destaca que las funciones de contabilidad progresiva reconocen que pueden utilizar dos o más métodos de contabilidad de gestión.

VI.7.e. Gestión de la tecnología de la información y servicios compartidos

Existe actualmente la tendencia hacia el uso de la contabilidad de gestión para asignaciones internas (como una factura del servicio). Es común ver que se establezcan “precios de transferencia” y tasas de consumo de costos para los acuerdos de nivel de servicio (SLA). Esto se basa en la condición de la naturaleza humana que, cuando algo es libre, a la gente no le importa cuánto consumen. De la misma forma, si los servicios son gratuitos para los departamentos internos, especialmente considerando el crecimiento sustancial, por ejemplo, de los costos de sistemas, que en las últimas décadas se han transformado en una función crítica y estratégica. De esta manera, se busca trasladar el costo a sus usuarios como una factura interna, detallando todas las tarifas de servicio y el uso de esos activos y servicios, permitiendo que los usuarios puedan controlar y gestionar su consumo. Estas facturas

de servicios internos se utilizan para la fijación de precios, cálculos de costos para medir su eficiencia, y también proporcionan la base para valorizar los SLA, que formalmente documentan lo que un usuario debe esperar de TI y las demás áreas de soporte.

También se observa en esta nueva era de la información y los avances tecnológicos que los CFO intentan con mayor frecuencia rastrear y medir los beneficios de la tecnología, al necesitar comprender las inversiones, predecir con exactitud la demanda y costos y así asegurarse que la inversión proporcione beneficio para el negocio, determinando en qué tiempo se repaga la inversión.

VI.7.f. La necesidad de mejores aptitudes y competencias en la gestión de costos conductuales

La gestión de costos, con las características descritas, necesita habilidades de gestión del cambio de comportamiento. En tal sentido, resulta oportuno recordar la frase de un CEO en reciente *kick off*: “ya no necesitamos calculadores de costos sino gestores, que influyan en los otros sectores para la gestión de los costos”. Por lo tanto, requiere que tanto las empresas como los profesionales del futuro tienen que desarrollar estas habilidades.



Resumiendo, podemos afirmar que el secreto de una gestión inteligente está basado en sistemas de decisión alimentados de información precisa, integrada y oportuna.

VI.8. Diagnóstico de los sistemas de gestión

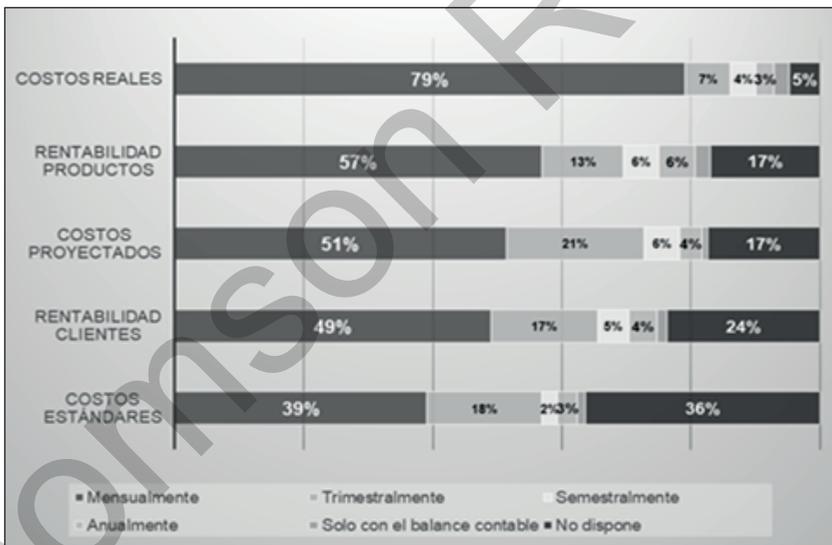
En este capítulo describiremos el diagnóstico que hicieron los encuestados de sus sistemas de gestión, para plantear el contraste respecto a lo que describimos como la situación ideal en este contexto. Especialmente porque la incertidumbre que hoy vivimos no finalizará con la pandemia y, para dar respuesta a estos cambios cada vez más vertiginosos, la información que necesitamos debe ser no solo más oportuna sino incluso permitir la

proyección de escenarios para dar rápidamente respuestas que permitan anticiparnos a las decisiones y gestionar proactivamente. En consecuencia, observamos las respuestas de los encuestados:

VI.8.a. Oportunidad de la información de gestión

Sin dudas, la frecuencia con la que se emite la información de costos es un aspecto fundamental para medir el grado de madurez y de oportunidad en la información para la toma de decisiones. En tal sentido, compartimos el siguiente gráfico, con la frecuencia que se emiten los reportes de rentabilidad y costos, en el que podemos observar que la información con mayor oportunidad es la de costos reales, lo cual resulta razonable ya que, son necesarios para la valuación del inventario y la mercadería vendida para fines contables, siendo que el 79% de los encuestados los calcula mensualmente y solo el 5% no dispone de esta información. Como primera conclusión, la frecuencia resulta, en general, muy aceptable, ya que, sumado al 7% trimestral, significa que un 86% de los encuestados obtienen la información de costos en un plazo razonable.

Frecuencia de la información de gestión

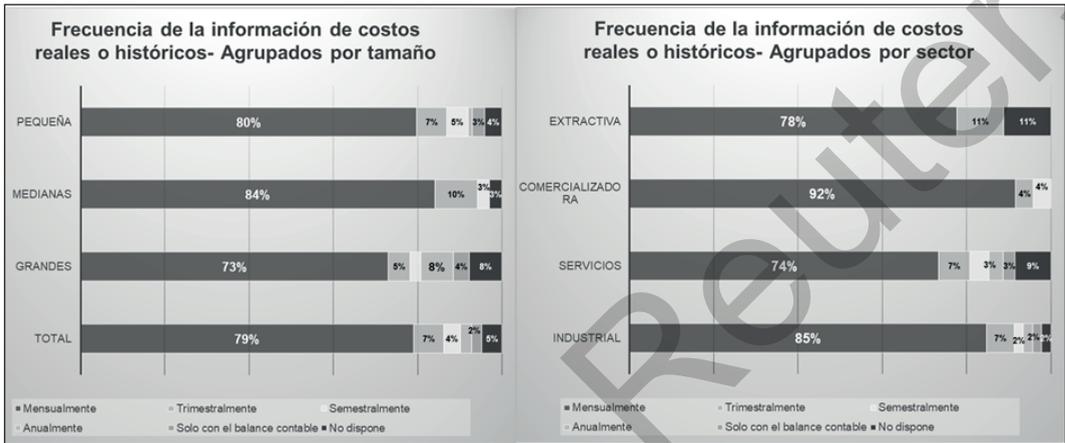


Le sigue en orden de oportunidad el cálculo de rentabilidad de productos, donde un 57% lo hace mensualmente, pero asciende al 17% en relación con los que no poseen esta información. En tercer lugar, llamativamente el 51% contestó que realizan proyecciones de costos con frecuencia mensual, análisis que profundizaremos en este mismo capítulo. Consideramos que es un importante número de empresas las que reciben información sobre costos proyectados con una periodicidad aceptable, si bien como destacamos, es un aspecto crucial al que deben adaptarse los sistemas de gestión para dar respuesta en el contexto actual.

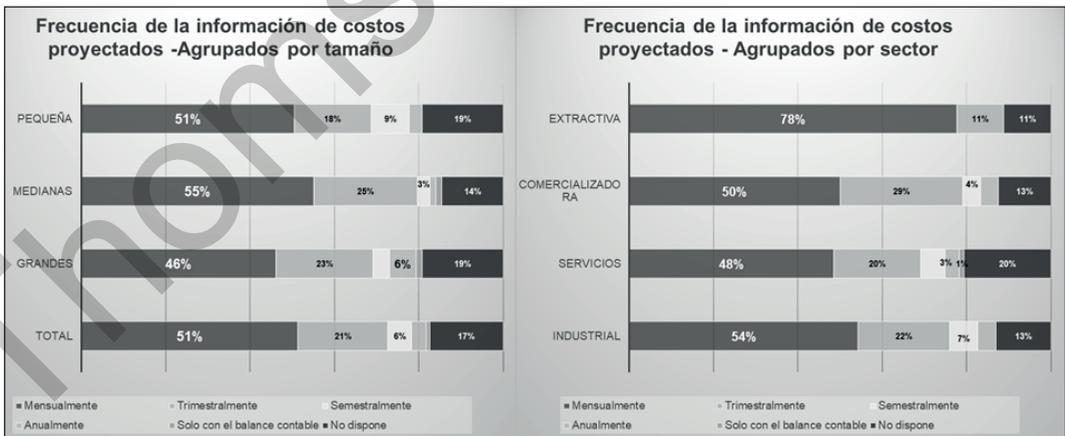
También fue sorprendente que el 49% indicó que calcula mensualmente la rentabilidad por segmentos de clientes y en último lugar los costos estándares, alcanzando al 36% las

empresas que no los calculan, lo cual resulta razonable por la elevada proporción de empresas de servicios en el universo analizado, aunque queremos destacar que también puede aplicarse en empresas de servicio. Es por esto que nos parece importante analizar la oportunidad de cada tipo de informe, según el tamaño y sector económico al que pertenecen.

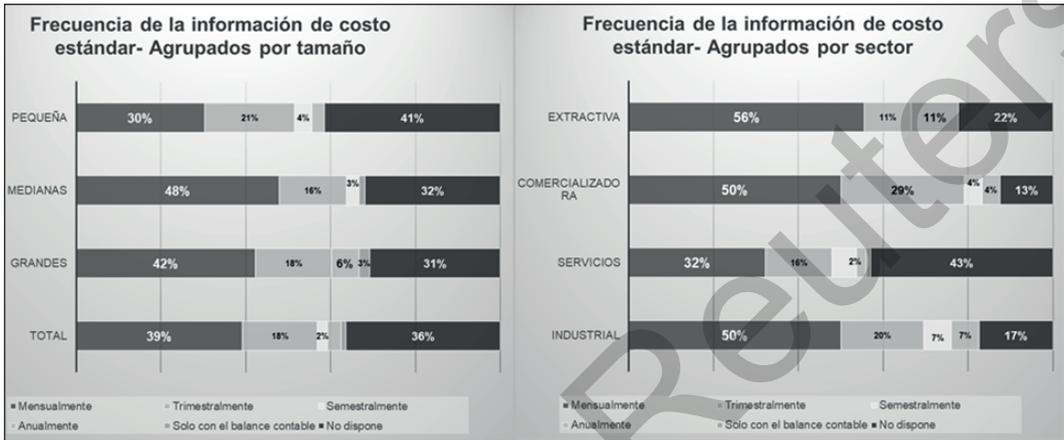
Oportunidad de la información de costos reales o históricos por tipo de empresa y tamaño



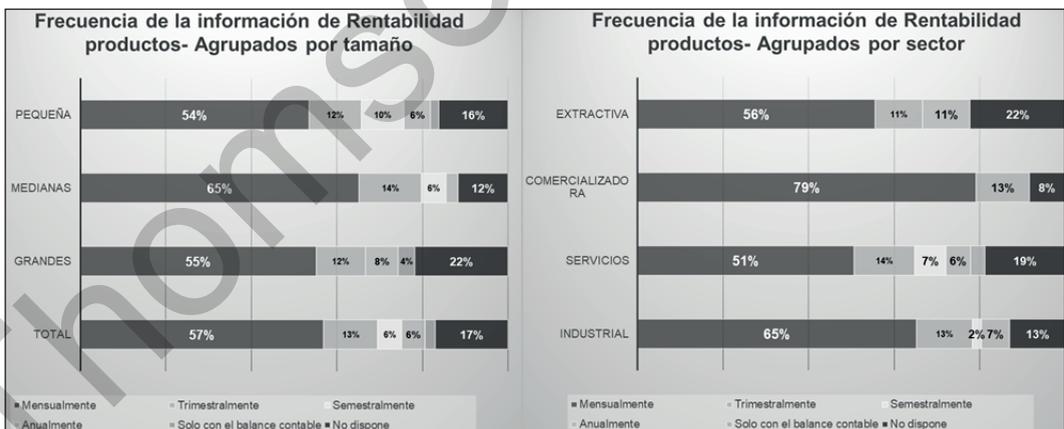
Observamos que el tipo de sector económico es más determinante para el análisis que el tamaño. En tal sentido comercializadores y empresas industriales calculan sus costos históricos con una alta frecuencia, observando gran disparidad respecto a las empresas de servicios que, incluso en un 9%, no poseen esta información y un 6% utiliza una frecuencia inaceptable para la toma de decisiones.



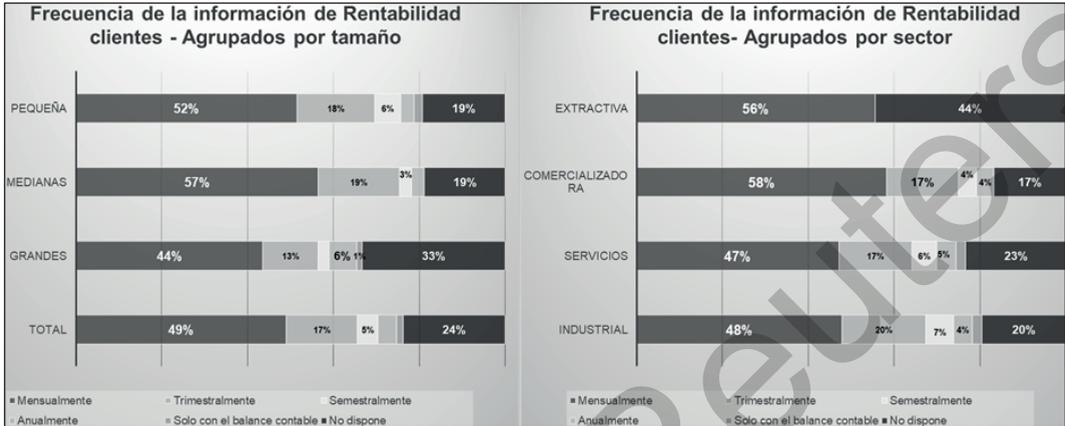
Observamos que para la oportunidad de costos proyectados también el tipo de sector económico es más determinante para el análisis que el tamaño. En tal sentido, los extractivos proyectan sus costos con una alta frecuencia, observando gran disparidad respecto a las empresas de servicios, que incluso en un 20% no poseen esta información y un 12% que utiliza una frecuencia inaceptable para la toma de decisiones.



Tal como era esperable, en las empresas de servicios es donde menos se aplica el costeo estándar, al punto que un 43% no lo utiliza y los que lo hacen con una frecuencia mensual son solo el 32%, cuando en los demás sectores superan el 50%. Evidentemente el tamaño no es una variable que influya en la implementación del costo estándar.



Naturalmente en los comercializadores y el sector industrial tiene más relevancia el cálculo de rentabilidad por productos, observando en porcentajes muy elevados, entre los que afirman calcularlo en un período trimestral o mensual 92% y 78% respectivamente.

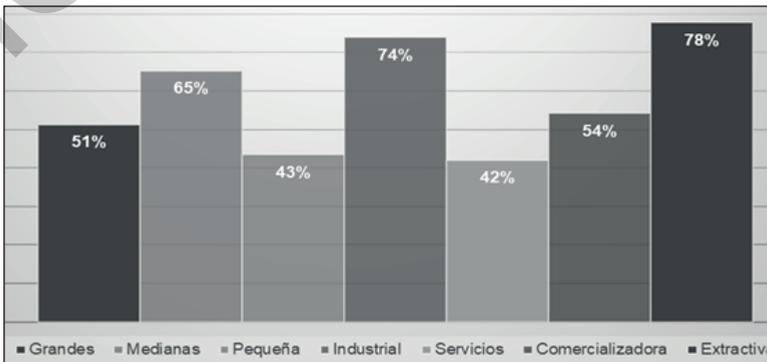


Observamos con grata sorpresa los elevados porcentajes de cálculo por segmento de clientes, e incluso el 66% de la muestra lo calcula con frecuencias muy aceptables (trimestral o mensualmente), destacándose los comercializadores que llegan al 75%.

VI.8.b. Relevancia

Un 71% manifiesta disponer de la información contable agrupada por Centros de Costos. Si bien la combinación de los que reciben la información sobre bases menores o iguales a trimestrales y agrupada por Centros de Costos, se reduce al 61%. Y, si de ese subgrupo, filtramos aquellos en los cuales la agrupación por Centros de Costo es también acorde a la estructura organizacional, el porcentaje se reduce al 51%. De esta manera, vemos como, partiendo de un 71% de entidades que cuentan con información por Centros de Costos, llegamos a un 51% que dispone de esta, de acuerdo con parámetros de frecuencia e integralidad más complejos y acordes a las exigencias que describimos. Esta situación podemos analizarla por tipo de actividad y el tamaño de la empresa, tal como se grafica a continuación:

Información con frecuencia e integralidad acordes a las exigencias

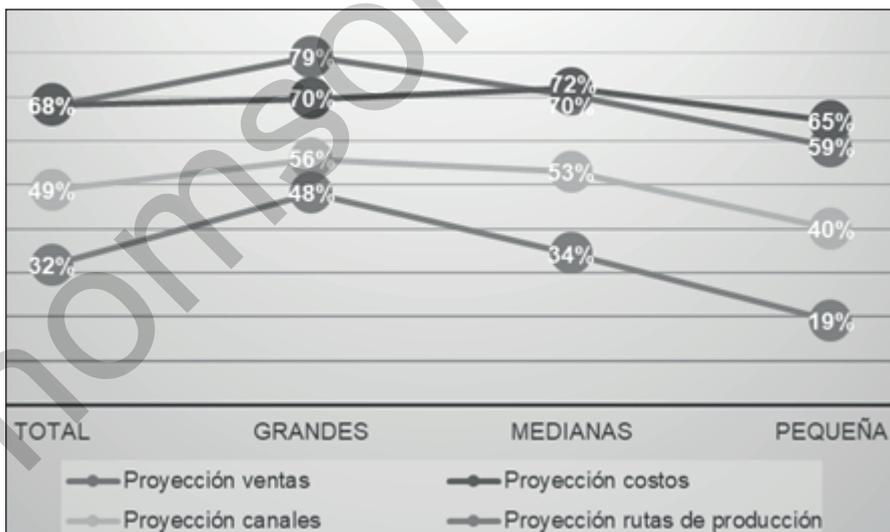


Estos datos demuestran que las organizaciones del universo analizado, en un porcentaje significativo, reciben la información con una periodicidad adecuada. Sin embargo, queda la “situación ideal” casi relegada en empresas nacionales pequeñas, pertenecientes al sector servicios. Esto parece, en principio, razonable demostrando la dificultad de contar con una estructura que genere la información necesaria en las entidades más pequeñas de capitales nacionales.

También nos pareció importante analizar la relevancia de la información, consultando que tipo de información pueden proyectar para la toma de decisiones. En tal sentido consultamos si proyectan ventas y costos por productos, canales y rutas de producción. Analizamos las mismas aperturas, pero, en este caso, el porcentaje de aplicación lo calculamos dividiendo la cantidad que contestaron afirmativamente sobre el universo, restando los que por las características del negocio no les aplica contar con esa información, porque, por ejemplo, no fabrican y no tienen rutas de producción o no han desarrollado canales de venta.

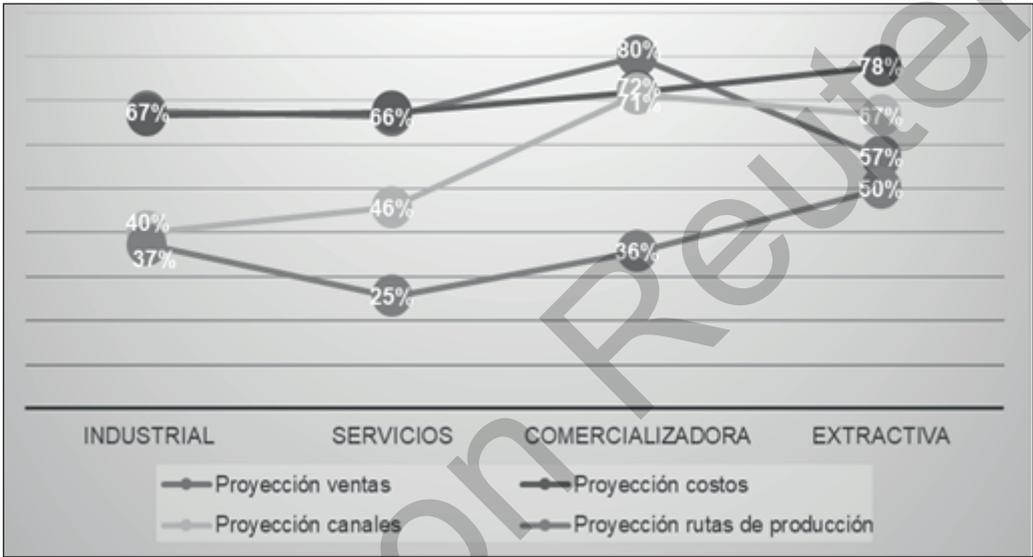
En el análisis por tamaño observamos claramente como en todos los aspectos relevados, cuanto más grandes son las empresas, acceden a mejores niveles de información, permitiendo proyectar aspectos que son relevantes para su negocio, notándose la mayor diferencia en las rutas de producción, que pasan de un 48% en las grandes a solo un 19% en las pequeñas. En el opuesto es bastante estable el nivel de información de costos proyectada, en un porcentaje llamativamente alto en el caso de las pymes.

¿Cuenta con herramientas analíticas que permiten hacer simulaciones y proyecciones confiables?



Realizando el mismo análisis, pero en este caso sobre los tipos de sectores económicos, más allá de observaciones obvias, como, por ejemplo, la escasa necesidad de rutas de producción en empresas de servicio y comercializadoras, podemos destacar que la proyección de costos es el aspecto más indicado respecto a su posibilidad de proyección, juntamente con las ventas, que obviamente se destaca en las comercializadoras.

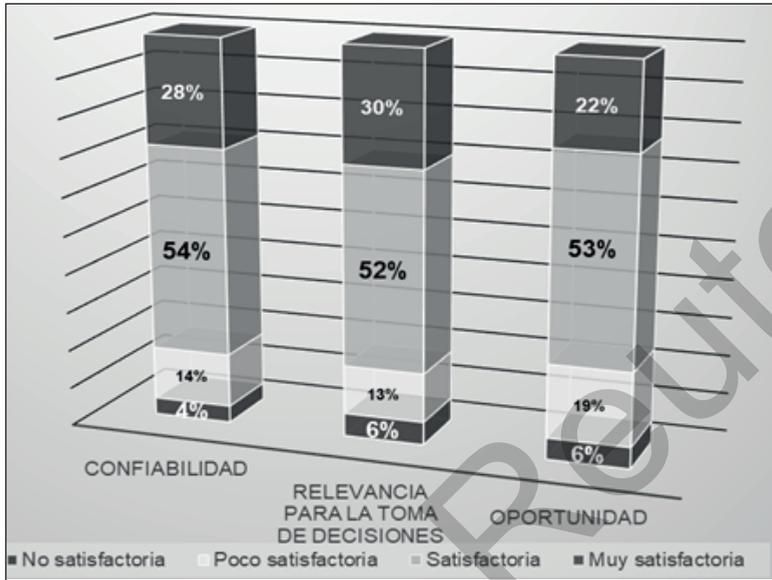
¿Cuenta con herramientas analíticas que permiten hacer simulaciones y proyecciones confiables?



VI.8.c. Grado de satisfacción con la información de costos recibida

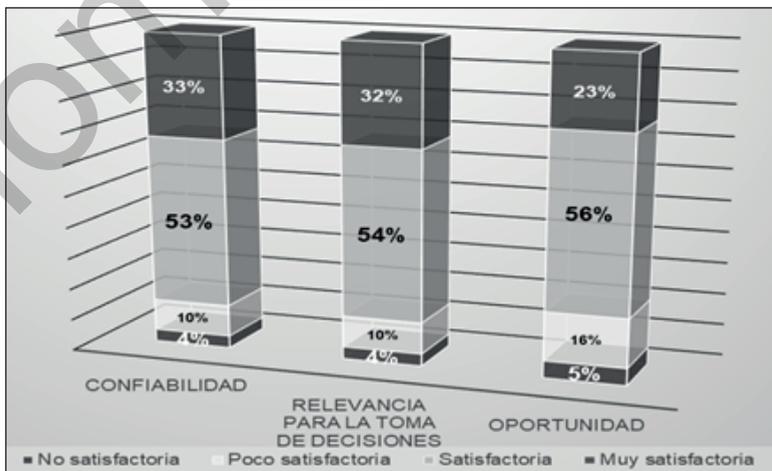
Se observa en el gráfico que, en promedio, más del 80% de los consultados se encuentra conforme con la información recibida (satisfactorio o muy satisfactorio). Estos resultados, a priori parecerían indicar un alto grado de satisfacción general con la información de costos (cuando se encuentra disponible). Sin embargo, y como veremos más adelante, lo relevado en lo concerniente a la información efectiva que se procesa y se utiliza para la toma de decisiones, es en muchos casos limitado. Todo ello haría entrever que, en ciertas organizaciones, todavía no se destaca como necesaria cierta información más compleja para la toma de decisiones (costos por producto, costos comerciales, logísticos, etc.). Cabe resaltar la confiabilidad como el atributo más elegido, presentando algún grado de disconformidad solo en el 18%. Le sigue la relevancia para la toma de decisiones con un 82% de aceptación y en tercer lugar con un 25% de disconformidad se señala la oportunidad de la información.

Nivel de satisfacción con la información de gestión



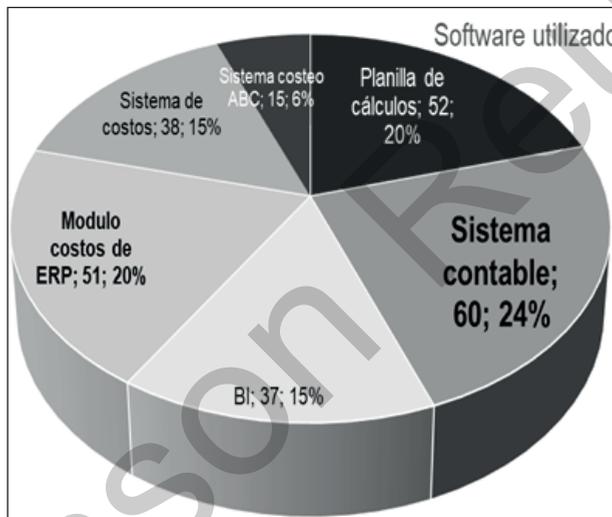
Resulta interesante evaluar estos resultados, exclusivamente según la percepción de los decisores, donde recordamos agrupamos a los dueños, gerentes generales, CEO y directores. Así se puede observar que, sorpresivamente, los porcentajes no solo son aceptables, sino que incluso en algunos aspectos resultan mejores, a pesar de ser más objetivos que los del promedio general de los encuestados.

Nivel de satisfacción de los CEO y directores con la información de gestión



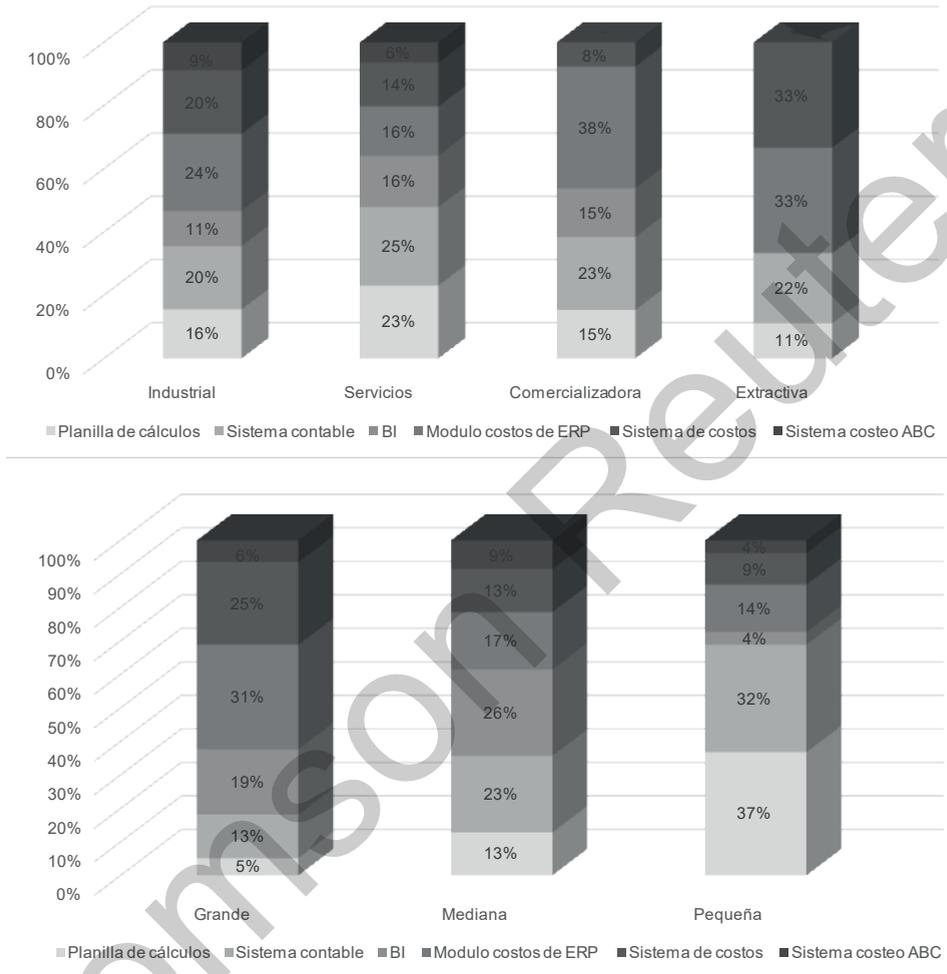
VI.8.d. *Softwares* utilizados para la gestión de costos

Puede observarse en el gráfico a continuación, que la utilización de los sistemas más rudimentarios, como las planillas de cálculos y el sistema contable, resultaron los más utilizados para generar la información contable (44% de los casos), en detrimento de los más específicos (tanto módulos de costos de ERP sofisticados, como *softwares* exclusivamente de costos). Más aun, dentro de ellos, el uso de módulos de costos dentro del ERP, es la herramienta más utilizada por el 20% de los encuestados, mientras que, los restantes poseen un *software* específico de costeo, que puede interfacearse o no con los demás sistemas, principalmente el contable y productivo, le sigue la utilización de *softwares* de BI y otros sistemas específicos de costos con el 15%, y por último con solo el 6% los sistemas de costo ABC, que hemos recomendado a lo largo de todo el documento.



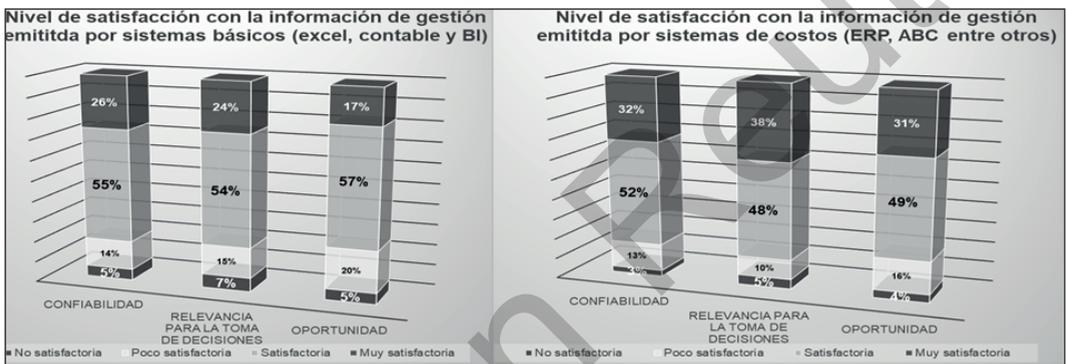
En el análisis por tipo de actividad de las empresas consultadas, los resultados son notoriamente distintos. Naturalmente en las industriales y extractivas es donde se observa mayor preponderancia de los sistemas de costeo. Es de destacar que el ABC, donde mayor porcentaje evidenció, es en las industriales, a pesar del preconcepto que al tener muchos costos directos podría no tener tanto sentido como en empresas de servicios. Las de servicios fueron las que menor sofisticación demuestran, pero podremos profundizar el análisis en el próximo gráfico porque la mayor parte de la de servicios son de tamaño pequeños. En las comercializadoras y extractivas predominan los sistemas ERP.

Software utilizado por tipo de empresa



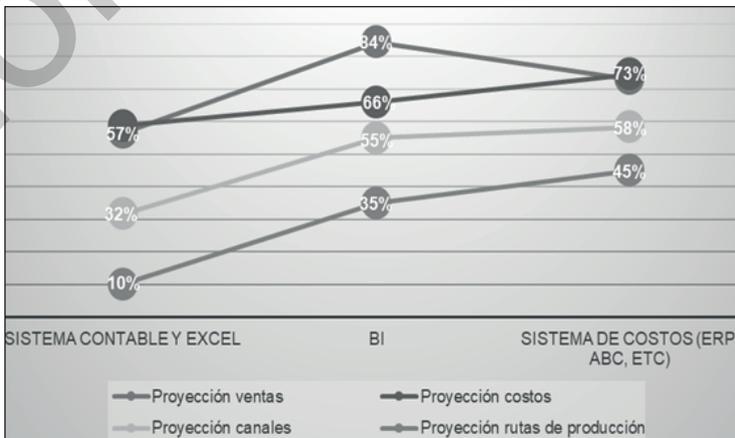
En el análisis por tamaño también se observan diferencias destacables, donde a mayor tamaño más específicos son los sistemas utilizados para el costeo. Cabe mencionar que en las grandes multinacionales es más difundido el uso de ERP sofisticados con módulos de costos, en cambio, en los de menor tamaño o de carácter nacional predominan *softwares* específicos de costeo, ya que, resultan soluciones más económicas y flexibles. Resulta razonable la gran cantidad de herramientas de costeo en este sector, por la difusión que ha tenido la implementación de estas y sobre todo las funcionalidades que permiten interconectarse con múltiples bases de datos contables, transaccionales, productivas, etc. automatizando la captura, cálculo y generación de reportes. El dato más llamativo lo encontramos en las empresas pequeñas, donde no solo sorprende el 37% generando reportes con planillas Excel, y la falta de uso de sistemas más complejos e integrados, porque de sumar el sistema contable, el 69% utiliza sistemas básicos de gestión. Considerando que, por ejemplo, existen herramientas de BI muy poderosas, que son accesibles e incluso algunas gratuitas, sin embargo, solo el 4% de las pequeñas mencionó utilizarlas.

Al contrastar el uso de estos sistemas con el grado de satisfacción, naturalmente se mejora con el uso de herramientas de costos, especialmente en la oportunidad y relevancia de la información, si bien como vemos en los gráficos a continuación, que no es tan significativo el cambio con una mayor sofisticación de las herramientas. Imaginamos que ello ocurre por los altos niveles de satisfacción en los que sin tener sistemas de costos quizás no conocen otras alternativas o no asumen el salto en calidad por la migración. De los cuatro aspectos relevados, el graficado corresponde al grado de confiabilidad. Entendemos que las herramientas más modestas cumplen con la exigencia de la información para emitir sus balances o reportes básicos, y en cambio, los que poseen herramientas más sofisticadas tengan mayores exigencias, si bien también consideramos que contar con los recursos no garantiza tener un buen modelo de costeo, que responda a todas las necesidades de información que son cada vez más exigentes y que demandan una permanente actualización.



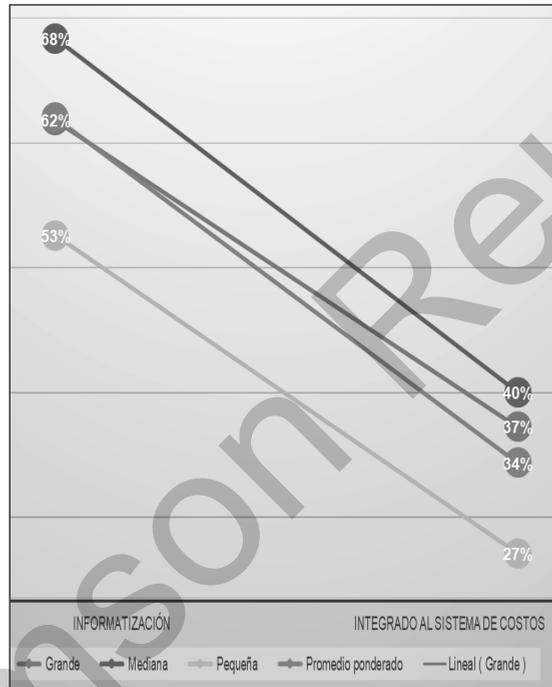
En resumen, es importante destacar que los niveles de satisfacción entre los que utilizan sistemas de costeo son buenos. Así lo corroboramos en los cuatro aspectos consultados para evaluar el nivel de satisfacción, lo cual estimamos por el uso de información más oportuna, objetiva y ajustada a las necesidades de información para la toma de decisiones internas.

¿Cuenta con herramientas analíticas que permiten hacer simulaciones y proyecciones confiables?



También nos pareció oportuno comparar la posibilidad de proyectar información, según los tipos de *softwares* de gestión utilizados, arribando a las siguientes conclusiones:

Se evidencia, cuanto más evolucionado es el sistema de gestión, mejores resultados, según surge de las cuatro proyecciones consultadas. Solo escapa a esa tendencia las proyecciones de venta, donde el 84% indican que proyectan información de ventas. Recordemos que el porcentaje de aplicación lo calculamos dividiendo la cantidad que contestaron afirmativamente sobre el universo, restando los que por las características del negocio no les aplica contar con esa información.



VI.8.e. Grado de informatización e integración de la información

Un aspecto muy importante a la hora de desarrollar cualquier sistema de información de costos, más allá de las herramientas tecnológicas que se dispongan, es la disponibilidad e integración al sistema de la información transaccional y contar con estadísticas confiables, sistemáticas y completas, tanto de las variables centrales —horas hombre, horas máquina, facturación, producción, costos de la no calidad—, como de las variables no productivas (satisfacción de clientes, cumplimientos de proveedores, etc.). Sobre este punto, un 62% de los que disponen de un sistema de costos cuentan con información estadística de estas variables de negocio, pero solo un 34% tienen algún tipo de integración del sistema de costos con esos sistemas transaccionales para la captura de información y un 12% de estos encuestados directamente no dispone (o dispone parcialmente) de información estadística. Al segmentar estos indicadores por el tamaño, se observa que evidentemente las empresas grandes y medianas poseen mayores presupuestos y estructura para disponer de *softwares* de costeo y/o transaccionales, con suficiente información transaccional/estadística integrada con la información de costeo, y en general, excepto el presupuesto, se reduce drásticamente en las empresas más pequeñas.



Detallamos por cada aspecto el nivel de informatización e integración con el sistema de costos, destacando las siguientes conclusiones:

- El presupuesto es el aspecto más informatizado (en promedio el 86% y también el más integrado con el sistema de costos (55%).

- Le sigue la informatización e integración con el CRM, aspecto coherente por el alto porcentaje de encuestados que mencionó medir rentabilidad y, por ende, costos por servicios al cliente (bonificaciones, servicios de posventa, etc.). Se evidencia lo comentado en el cap. V, respecto a que cada vez son más difundidos y accesibles los sistemas que registran el relacionamiento con los clientes, del tipo CRM (por sus siglas en inglés "Customer Relationship Management"), que permiten administrar este tipo de información. Veremos en el próximo cuadro que, incluso entre las pequeñas empresas, tuvo una elevada incidencia.

- Similares conclusiones al punto anterior podemos destacar respecto al depósito de los productos, aunque en este caso la informatización promedio es del 65%, ya que, cuentan con la información de posiciones ocupadas en los depósitos, pero su integración baja al 36%, empeorando cuando consultamos si consideran condiciones particulares, como, por ejemplo, mantener la cadena de frío en algunos productos. Este aspecto fue el indicado como de menor integración con el sistema de costos, considerando como tales el cálculo de condiciones especiales de guarda, como, por ejemplo, la necesidad del uso del frío. Cabe mencionar que son aspectos que pueden implicar importantes consumos de recursos y, por ende, aumentar su costo.

Adjuntamos los resultados integrales que obtuvimos por cada aspecto, discriminando sistematización e integración con el sistema de costos, por el tamaño de las empresas que indicaron tener sistemas de costos.

	Grande	Mediana	Pequeña	Promedio ponderado
Los servicios al cliente (condiciones de entrega, canjes por obsolescencia, bonificaciones, etc.) se encuentran en algún sistema (CRM o similar)				
Informatización	63%	72%	81%	75%
Integrado al sistema de costos	45%	33%	18%	38%
Cuenta con información logística de entrada y salida				
Informatización	68%	70%	52%	65%
Integrado al sistema de costos	35%	40%	33%	36%
Cuenta con información de las posiciones ocupadas en los depósitos o bodegas por producto				
Informatización	56%	65%	36%	52%
Integrado al sistema de costos	30%	42%	27%	31%
Se discriminan los costos de condiciones especiales de guarda (ejemplo frio)				23/68
Informatización	35%	42%	21%	34%
Integrado al sistema de costos	19%	26%	8%	12%
Cuenta con un sistema de presupuesto				
Informatización	87%	93%	73%	86%
Integrado al sistema de costos	57%	53%	48%	55%

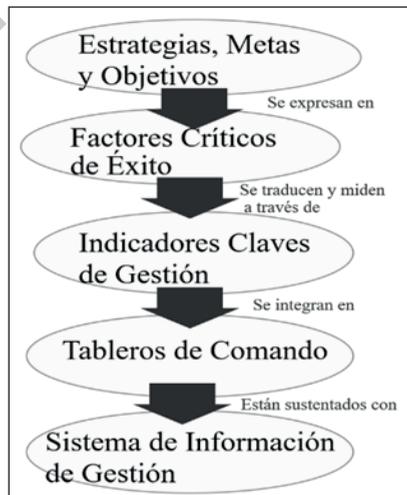
Como conclusión, puede observarse que existe un alto grado de Informatización de la información, pero con bastante disparidad, especialmente en las empresas pequeñas. Es importante destacar que la integración entre estos sistemas y el modelo de costeo es fundamental para asegurar la oportunidad y la objetividad, que permitirán proyectar los resultados. Dicho aspecto se logra mediante interfaces que alimentan en forma inmediata las variables causales para la asignación de costos y donde entendemos que las empresas más deben orientar sus esfuerzos para mejorar su sistema de gestión y soportar las iniciativas descritas en este documento.

En resumen, consideramos que resulta natural vincular la revolución digital, que anteriormente caracterizamos como el análisis de grandes volúmenes de datos, de diversos orígenes y formas, que deben ser procesados con gran velocidad; con los sistemas de costos y en particular los sistemas de costos ABC/M, soportados en *software*. Estas herramientas han posibilitado justamente la captura de datos de diversas fuentes por contar con módulos de ETL y el procesamiento de grandes volúmenes de datos, permitiendo a las compañías conocer el costo de los procesos, subprocesos y actividades, facilitando un consumo efectivo y eficiente de los recursos, realizando análisis descriptivos y prescriptivos mediante la simulación de escenarios. Sin embargo, nos parece importante desta-

car que, al menos en Argentina y con excepción de las grandes empresas, a pesar de los avances tecnológicos que, en algunos casos incluso, no son muy onerosos, no se aprovechan en toda su dimensión para mejorar los sistemas de costeo, en general porque no le exigen al mismo el tipo de información que desarrollamos en el documento, para la eficiente toma de decisiones. En consecuencia, sugerimos que el desafío es utilizar ese gran volumen de información histórica, cada vez más presente en los sistemas transaccionales, para realizar análisis predictivos proyectando escenarios de situaciones futuras e incluso incorporar información de terceros, de redes sociales o de *streaming*, etc., para cuyo tratamiento se hacen indispensables las herramientas que hemos descripto dentro de la revolución digital, así como los que los *softwares* de gestión de costos, especialmente de gestión ABM, que se adaptan día a día, para permitir la incorporación de los volúmenes de datos, cada vez más voluminosos y de diversas fuentes.

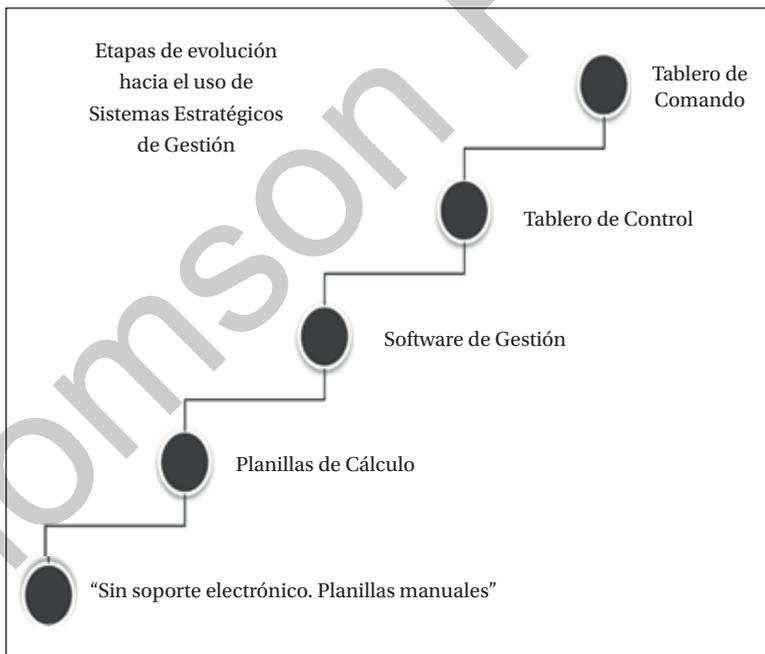
VI.9. Tablero de comando integral

El tablero de comando es una excelente herramienta para consolidar los indicadores que nos permitan resumir los objetivos que se proponga la empresa en cada una de las aristas que desarrollamos en este documento y luego también monitorear su cumplimiento, identificando desvíos y planificando acciones correctivas, que permitan lograr estos objetivos. Si bien existen herramientas específicas para hacer esta gestión y que se vinculan con la planificación estratégica y con el ERP, perfectamente una pyme también puede diseñarlo en un simple Excel donde, por ejemplo, se monitoree el desarrollo de clientes, el cumplimiento de la logística, la capacitación de los empleados, la cantidad de ideas de mejoras de proceso propuestas por cada gerencia, la cantidad que fueron implementadas, encuestas de satisfacción de los empleados y clientes, así como las quejas, tráfico de nuestra web, costo de clientes y canales, entre otros indicadores claves vinculados con las iniciativas que hemos recomendado a lo largo del documento, para adaptarse a este nuevo contexto, monitoreando nuestra propuesta de valor. Se puede empezar con algo muy simple e ir mejorándolo, a medida que se van logrando los objetivos o se profundizan las definiciones del modelo de negocio. El tablero de comando o cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton en la revista *Harvard Business Review*, contempla de mínima perspectivas, no solo financiera y de clientes sino también las de procesos internos y la relacionada con la creación de valor (denominada de aprendizaje e innovación), más allá que estas perspectivas no son taxativas y se puedan agregar otras, que representen a nuestros *stakeholders*, como, por ejemplo, el impacto en el medio ambiente.

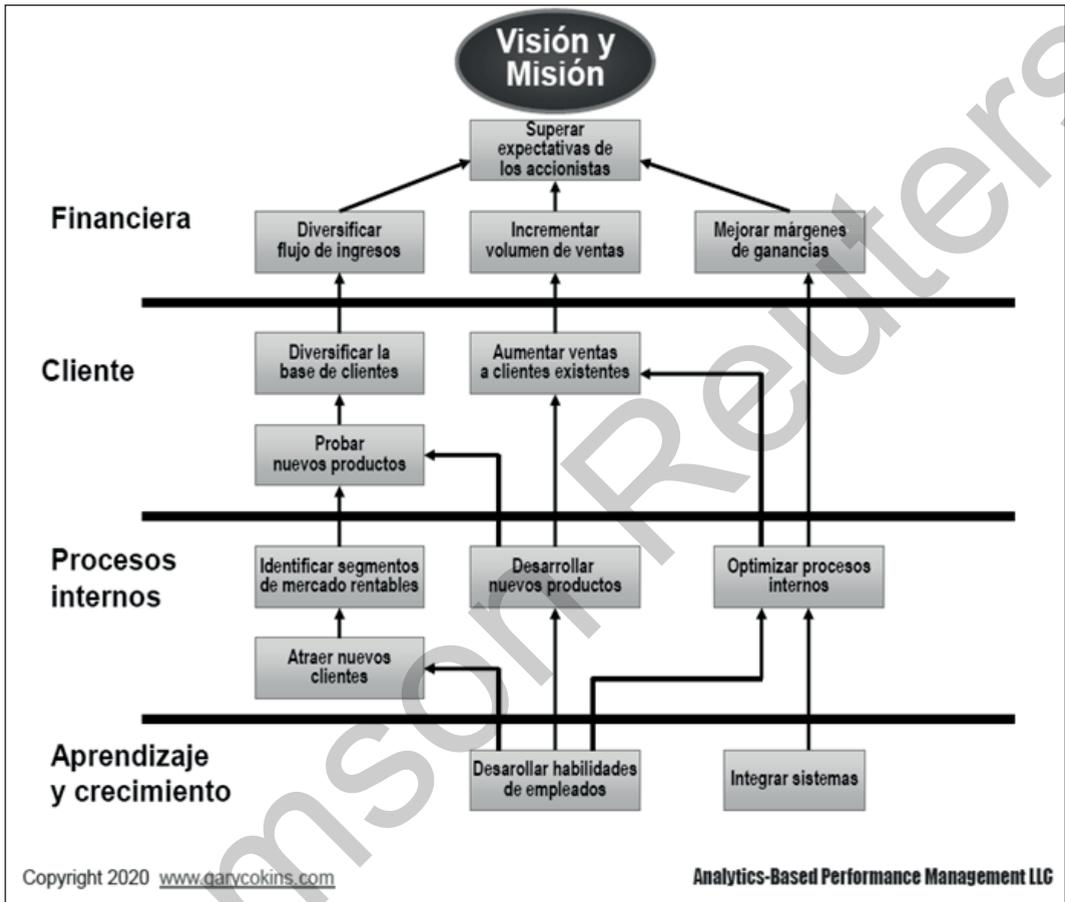


Los beneficios esperables del tablero de comando son:

- Se concentra en la visión futura, por lo cual es la mejor forma de comunicar nuestra misión y las metas. Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Aporta claridad y consenso en la estrategia (nos explicita como vamos a llegar a cumplir las metas).
- Fija las metas estratégicas, con indicadores medibles e integrables con el sistema de gestión.
- Favorece la comunicación.
- Educa a la organización.
- Alinea a los empleados a la visión/contribución individual al resultado.
- Alinea programas de inversiones e incentivos.
- Mejora el sistema de indicadores actuales.



Adjuntamos un ejemplo que materializa estos beneficios y se ajusta a los temas desarrollados en el presente documento.



VII. Conclusiones

Creemos haber cumplido los objetivos que nos propusimos para la realización del proyecto de investigación. Especialmente alentar a la comunidad empresarial a adaptarse y salir fortalecidos de la crisis. Esperamos que la verificación de la utilización y priorización de diversas prácticas e indicadores de costos y gestión que hemos relevado, sumado a nuestro aporte como especialistas en estos enfoques, describiendo sus beneficios y ejemplos de aplicación, les haya permitido visualizar posibles salidas a la situación actual. Porque si bien la

pandemia nos obliga a cambiar, podemos hacerlo gradualmente y con herramientas que están al alcance de cualquier tipo de organización. Incluso aquellas que pueden significar una mayor inversión, entendiendo que se justifican por su pronta recuperación, considerando los cambios del entorno que describimos, principalmente cambios en los hábitos de los consumidores, desarrollo de canales y la aceleración de la transformación digital para la mejora y automatización de los procesos.

Como resumen podremos destacar que, dado este nuevo contexto, consideramos

que las empresas que prevalecerán serán las caracterizadas por:

- Claridad en la propuesta de valor, porque estar orientados a un propósito nos lleva a conectar el entorno (clientes y cadena de valor), para una óptima definición del modelo de negocio.

- Empleado (clientes internos) empoderados que impulsen la mejora continua.

- Con procesos ágiles y flexibles que faciliten la transición digital y la permanente búsqueda de la innovación.

- Segmenten a los clientes, adaptando las propuestas de valor para satisfacer sus necesidades. Entendiendo que la experiencia de uso es mayor a la experiencia de la posesión. Un ejemplo de esto es BMW y Mercedes Benz, anunciando que cambiarán a futuro su esquema de venta de autos, pasando al alquiler.

- Con foco en sus empleados, capacitándolos y ejerciendo un liderazgo que inculque el trabajo por objetivos.

- Hiperconectividad y aprovechando las múltiples herramientas que impulsó la transformación digital para la optimización de los procesos.

- Con un sistema de presupuesto, así como de gestión y costos, que transformen la gran cantidad de datos existente en información útil, oportuna y proyectada para la toma de decisiones, que soporten la mejora continua y la innovación.

- Responsables socialmente, atendiendo a la economía circular.

VIII. Bibliografía

“3er informe de Impacto del COVID en empresas” confeccionado por la UIA (Unión Industrial Argentina) en junio 2020.

ARTIGAS, Jorge I. - LAMBERTUCCI, Mauricio E. (2015), “Perception based costing model (PBCM): Metodología de identificación de costos no vinculados con el valor percibido por el cliente”, *XIV Congreso Internacional de Costos*, Medellín, Colombia.

COKINS, Gary, “Nivel de madurez y continuidad en los modelos de costeo”, Federación Internacional de Contadores (apartado de Finanzas Estratégicas), diciembre 2013 y enero 2014.

COKINS, Gary, “Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics”, ed. John Wiley & Sons, 2009.

DI STÉFANO, Victorio, “Juicio a la tercerización”, *XXIV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, Córdoba, 2001.

HASDA, Gonzalo H. - MAFFIOLI, Martín - ERBEN, Diego - ZAYÚN, Javier E., “¿Cómo impacta la revolución de *big data* en la gestión —ejemplos en servicios de salud—?”, *XLI Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, Río IV, octubre 2018.

MARCHIONE, Julio, “La deconstrucción del Canvas en la transición al Océano Azul”, *XVI Congreso Internacional de Costos*, Mendoza, octubre 2019.

MARCHIONE, Julio, “Las métricas claves del 'Lean Canvas'”, *XXXVI Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, Santa Rosa, La Pampa, noviembre 2013.

MARCHIONE, Julio, “¿Son necesarios los costos en el Modelo Canvas?”, *XXXV Congreso del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos*, San Salvador de Jujuy, octubre 2012.

Thomson Reuters

ENFOQUES DE TECNOLOGÍA

Thomson Reuters

Thomson Reuters

La gestión de la sobreinformación

Ricardo Gabriel Nicolao

La abundancia de la información genera ciertos efectos y, con ello, riesgos relevantes relativos a la información abundante que ameritan un análisis, a fin de evitar que provoquen algún tipo de daño en aquellas organizaciones y/o personas que se nutren de ella.

I. Introducción

La información a través del tiempo fue mostrando una evolución constante, conforme a la necesidad del ser humano de ser utilizada como recurso para llegar al conocimiento. Con el surgimiento de la computación, y más aún *a partir de la difusión de Internet, comenzó una etapa sin precedentes de crecimiento exponencial de la información que parece no tener fin*. Por tal motivo, en el presente trabajo se hará foco en la *información digital*, por ser cada vez más predominante.

De acuerdo con un estudio reciente patrocinado por la importante empresa estadounidense Seagate (1), se estima que durante el año 2025 se generará un volumen equivalente a 175 veces de información digital (es decir, alrededor de 175 zettabits) con respecto a 2011 (es decir, alrededor de 1 zettabit). Esto es solo para dar un ejemplo de la magnitud con la cual crecerá en un período relativamente corto.

Sin lugar a dudas, la evolución está yendo hacia la IoT (Internet de las cosas), desarrollos basados en la nube, etc. Lo mencionado parece indicar que el crecimiento exponencial llegó para quedarse y, *teniendo pocas herramientas para evitarlo, solo queda adaptarnos*.

A medida que el poder tecnológico aumenta, los efectos colaterales y los peligros

potenciales también se intensifican, coexistiendo como dos caras de la misma moneda. Las preguntas son: *¿de qué manera incidirá en las organizaciones y en las personas? ¿Cómo podremos gestionar de la mejor forma posible?*

II. Beneficios, pero también perjuicios

Como la mayoría de las tendencias que van ocurriendo, la abundancia de la información genera efectos que pueden impactar tanto positiva como negativamente. Entre las ventajas podemos mencionar:

- Facilidad de acceso.
- Variedad de fuentes.
- Difusión inmediata.
- Inclusión social.
- Ahorro de tiempos y costos.

Respecto a los posibles efectos adversos, podríamos encontrar:

- Nueva clase de analfabetismo (digital).
- Divulgación de información imprecisa o de baja calidad.
- *Fake news* (esto es, noticias intencionalmente falsas).
- Información mal interpretada.
- Sedentarismo.
- Otros efectos (ataques de *malware*, publicidades no deseadas, etc.).

(1) REINSEL, D. y otros (2018, noviembre), "The Digitization of the World. From Edge to Core". Recuperado de <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>.

Como puede observarse, *existen riesgos relevantes relativos a la información abundante que ameritan un análisis*, a fin de evitar que provoquen algún tipo de daño en aquellas organizaciones y/o personas que se nutren de ella. En el presente trabajo nos centraremos en algunos de ellos.

II.1. El riesgo de omitir datos fundamentales

Considerando a la información como un conjunto organizado de datos cuyo significado genera un cambio en el estado de conocimiento de quien lo recibe, y obviando la relación entre dato, información, conocimiento y sabiduría (ver Figura 1) podemos establecer algunas inducciones. El dato debe ser, entre otras cosas:

- Completo.
- Oportuno.
- Relevante.
- Veraz.

A modo de ejemplo, ya se mencionó que un documento oficial de una prestigiosa empresa especializada señala que durante el año 2025 se generará un volumen de información digital equivalente a 175 zettabits. Si por alguna razón omitiéramos el año, no aclaráramos que se hace referencia a la información digital, no se trataría de algo significativo o no se analizara su ajuste a la realidad en función de las competencias profesionales de los autores del documento, *se podrían caer en imprecisiones y/o inexactitudes que harían a la información de baja calidad, con el riesgo de ser posteriormente malinterpretada.*

Lo mencionado en el párrafo anterior explica en buena parte por qué la información a menudo es imprecisa. Una empresa petrolera que decidió aumentar los precios puede:

- Aumentar el precio de uno o varios combustibles.

- De acuerdo con un porcentual o a una unidad monetaria fija.

- En una estación de servicio, en varias o en todas.

- Al mismo tiempo o en forma escalonada.

- En proporciones iguales o distintas de acuerdo con el tipo de combustible.

- Debido a la suba de costos operativos, al aumento de la demanda o a una escasez estacional.

- Etcétera.

Lamentablemente por determinados factores (errores humanos, falta de controles, urgencia por publicar, intenciones tendenciosas, etc.), estamos permanentemente recibiendo información del tipo "aumenta la nafta un 5%" y con frecuencia la omisión de datos nos hace llegar a conclusiones equivocadas. *A mayor impacto de la información, mayor puede ser el daño causado.*



Figura 1

II.2. El riesgo de un marco inadecuado de referencia

Si alguien intentara redactar un artículo que intente dilucidar si la Argentina es un país pobre, podrían surgir las siguientes alternativas de comparación:

- Respecto al mismo país 20, 40 o 100 años atrás.

- Respecto a otros países de la región, otros países de similar geografía o al mundo entero.

- Respecto a sus recursos naturales o humanos, actuales o potenciales.

- Respecto al PBI bruto, PBI per cápita, al salario mínimo o al porcentaje de pobreza.

- Respecto a otras variables (índice de desarrollo humano, porcentaje de empleo informal, porcentaje de desempleados, importe de jubilación mínima, deuda externa).

Solamente considerando estos criterios podrían trazarse numerosas alternativas para realizar un artículo que llevaría a una postura determinada u otra totalmente opuesta. Esto es así porque *la complejidad creciente en el volumen de los datos con frecuencia genera una complejidad creciente en el análisis*, pudiendo generar una conclusión en uno u otro sentido.

Para superar ese riesgo, es imprescindible contar con un adecuado marco de referencia, ya que, la conclusión depende no solo del dato en sí, sino también de los datos comparativos. *La interpretación de los datos disponibles es lo que le da significado a la información. Por tal motivo, se hace necesario prestar mucha atención a cómo se manipulan esos datos para dar forma al mensaje que se pretende transmitir, y cuál es el beneficio pretendido, tanto para el emisor como para el receptor.* De esta manera, se podrá dilucidar, esclarecer o filtrar, en parte, una información subjetiva, sesgada o malintencionada de una que no la es.

II.3. El riesgo de la adjetivización

El hecho de dar una noticia adjetivada lleva a economizar el proceso necesario de análisis e interpretación al usuario receptor. Por ejemplo:

- “Significativo aumento de las ventas en A”
- “Destacado desempeño del área B”
- “Brusca caída de las exportaciones de C”
- “Desastrosa gestión de la gobernadora X”
- “Aplastante victoria del candidato Y”
- “Sorprendente declaración del senador Z”

Este tipo de recursos son utilizados para intensificar una idea, atraer la atención y aumentar las lecturas de una noticia, o bien para destacar el desempeño de una persona, área o región determinada, pero *su hábito puede contribuir a desinformar más que a informar.*

II.4. El riesgo de las noticias falsas

Uno de los puntos más relevantes es el caso de las noticias intencionadamente falsas, más conocidas como *fake news*.

En general, el método consiste en explotar la idea de “a mayor frecuencia, mayor veracidad”: si una noticia intencionadamente falsa se replica en numerosos sitios, y/o por numerosas vías de comunicación, se presume que un porcentaje importante de los receptores la tomarán como válida. Si bien con el tiempo una *fake news* puede desestimarse, el problema es el daño que genera: confusión y dudas respecto a otras noticias verídicas.

Más allá de las *fake news*, una noticia falsa puede ser divulgada sin mala intención. A diario escuchamos, leemos, escribimos o decimos cosas con imprecisiones. Sobran los ejemplos de ello. El problema radica en que, *cuando la información es abundante y no hay buenos filtros intermedios que diferencien de acuerdo con la calidad, la acción recae en la capacidad de discernimiento del usuario final, actuando como el último eslabón de la cadena.* Eso genera un particular estrés *para distinguir lo cierto de lo falso*, a menudo en un contexto de saturación donde la persona no está predispuesta a hacerlo.

III. La importancia de resumir bien la información

En el pasado había un volumen de información escaso que permitía una mayor disponibilidad de tiempo destinado a la búsqueda, análisis y aprendizaje. En los tiempos actuales, la relación es marcadamente inversa, con lo cual se genera la necesidad de resumir la información de manera que permita llegar a una conclu-

sión similar, evitando caer en desvíos no deseados.

Con esa finalidad, *los documentos extensos y repletos de palabras gradualmente pasaron a ser modificados o complementados por gráficos con impacto visual, resúmenes ejecutivos (o abstract), presentaciones en Power Point y, fundamentalmente, la utilización de indicadores o métricas.* También proliferaron las herramientas tecnológicas (*business intelligence, big data, etc.*).

III.1. El uso de las métricas

Más allá de la aplicación utilizada, es importante conservar aquellas características que hacen a una buena información. Tomando como ejemplo una métrica, esta debería ser:

- Entendida por todos los usuarios interesados.
- Confiable/fiable.
- Relevante/útil.
- Objetiva.
- Comparativa con un punto de referencia.
- Oportuna.
- Alineada a la estrategia.
- Precisa.
- Temporal.
- Idealmente, cuantitativa.

Como puede observarse a simple vista, no es tan sencillo crear una métrica que reúna todas las condiciones que debería tener para lograr el objetivo de generar buena información de manera resumida. Por ello, *en ocasiones la información resumida en métricas es aún más difícil de interpretar correctamente.*

Para resolver la problemática, un buen proceso para establecerla podría ser:

- Partir de la estrategia.

- Formularse las preguntas adecuadas acerca de lo que se necesita saber o conocer.

- Considerar los riesgos asociados (principalmente precisión e interpretación).
- Diseñar la métrica.

El ejemplo de las métricas puede aplicarse a todo aquello que se utilice para resumir la información existente, o bien para generarla ya resumida. Tales son los casos de los gráficos o de los cuadros.

III.2. El uso de herramientas tecnológicas

En los últimos tiempos la tecnología ha ido evolucionando en forma constante y han proliferado herramientas para resumir la información. Sin embargo, pueden realizarse algunas consideraciones respecto a:

- *Big data*, donde se discute el uso de los algoritmos como factor predictivo preciso, la dificultad para establecer relaciones de causa-efecto, etcétera.

- *Business intelligence*, donde no siempre la herramienta se alinea con el negocio, los datos están ordenados para ser utilizados o las conclusiones representan la realidad.

- *Data warehouse*, con la posible falta de integración con otras herramientas, el desconocimiento de los flujos de información, la administración de bases de datos redundantes, la falta de documentación o de una infraestructura adecuada, etcétera.

- ERP y/o CRM, cuyas versiones pueden estar desactualizadas, los reportes configurados en forma inadecuada, con riesgo de pérdida de datos, etcétera.

- El uso de la nube, con riesgos de accesos indebidos, fallos del servicio, sincronización, resguardo de la información, etcétera.

En resumen, *si bien actualmente existen numerosas herramientas tecnológicas, es necesario tener personal que las sepa usar.*

IV. Los sesgos cognitivos también influyen

Aun en el caso de cumplir con todo lo mencionado anteriormente, existe una di-

ficultad adicional denominada sesgos cognitivos.

Un sesgo cognitivo es, básicamente, un prejuicio, predisposición u orientación presente en el cerebro hacia algo. Todos tenemos sesgos, y es importante reconocerlos para no caer en trampas como las siguientes.

IV.1. Anclaje

Es cuando la primera información que uno recibe prevalece sobre las siguientes, sin dar lugar a razonamientos. Esto es particularmente peligroso en épocas de abundancia de información, ya que, aumenta la probabilidad de tomar decisiones desafortunadas.

IV.2. Confirmación y observación selectiva

El sesgo de observación selectiva ocurre cuando la persona solo le da importancia o solo le presta atención a aquella información que concuerda con su pensamiento previo. De manera similar, la confirmación ocurre cuando la misma persona busca deliberadamente (o incluso interpreta) información que confirme dicho pensamiento previo. En tal caso, se trata de fortalecer un concepto en lugar de incorporarlo, lo que también puede llegar a tomar decisiones equivocadas.

IV.3. Negatividad

Ocurre cuando una noticia disruptiva o revolucionaria tiene más peso que una tradicional solo por su naturaleza, dejando de lado análisis adicionales. Esto es muy común en noticias que incentiven a cambios con poco rigor científico.

IV.4. Opinión mayoritaria

“Si varios lo hacen, también debemos hacerlo” sería la frase que representa este sesgo. No siempre afirmar una idea aprobada por la mayoría lleva a un buen resultado.

IV.5. Subestimación/sobreestimación

Es habitual encontrarse con interpretaciones exageradas respecto a las métricas. Esto generalmente sucede cuando la métri-

ca no está bien diseñada en función de lo comentado anteriormente. Por ejemplo, en el caso de estar acompañada por una referencia inalcanzable o demasiado fácil de alcanzar.

IV.6. Patrones ilusorios

También se presentan al momento de interpretar las métricas, en especial si son muchas. Para resumir la información, se suele elegir los denominados KPI (índices claves de desempeño) que, si no representan adecuadamente la situación que se pretende analizar, pueden llevar a proyectar tendencias erróneas. Asimismo, los patrones ilusorios pueden presentarse a través de gráficos.

IV.7. Otros sesgos

Existen decenas de sesgos que fueron identificados por personas especializadas. Los mencionados son solo algunos de los que pueden presentarse al momento de analizar información abundante o información resumida. Es importante tenerlos en cuenta, debido a que el riesgo de no considerarlos es su significativo efecto negativo potencial.

V. ¿Era de la información o era de la desinformación?

Llegado a este punto, y luego de plantear las dificultades que podemos enfrentar, es el momento para plantear si lo que algunos llaman “revolución tecnológica” y otros “era de la información”, en realidad no trae aparejada desinformación.

En esta época de saturación de información que lejos está de finalizar, el exceso de datos fomenta un esfuerzo adicional por comprender lo que está sucediendo.

Más aún, la facilidad de acceso a publicar y diseminar artículos hace que la información de calidad (bien preparada, revisada, realizada por especialistas en la materia) pierda terreno respecto a la información de baja calidad (preparada en un tiempo breve, sin mayor preparación, con poca revisión y realizada por cualquier persona

interesada, sea cual sea su nivel de conocimiento previo). Expresado de otro modo, *da la sensación de que el volumen de información de alta calidad proporcionalmente es cada vez menor y, por consiguiente, el acceso a información de baja calidad sea cada vez más frecuente.*

Adicionalmente, existen factores que profundizan esta tendencia:

- Desarrollo de nuevas tecnologías que contribuyen a reducir el tiempo disponible (p. ej., relacionadas con entretenimiento).
- Aumento de carga laboral, incluyendo funciones multitarea.
- Avance del conocimiento hacia temáticas de mayor complejidad.
- Mayor cantidad de normativas y procedimientos.
- Mayor ansiedad por recibir la información en el menor tiempo posible.
- Nuevos términos de mercado que surgen permanentemente.

Todo ello significa *dedicar más atención y más concentración a mayor información en menor tiempo disponible y mayores distracciones alrededor.* Es una ecuación cada vez más difícil de alcanzar, obligando a las personas a buscar “atajos” para satisfacer la necesidad de mantenerse actualizadas. El motivo es conocido: *la información es poder.*

Las consecuencias son claras:

- Búsqueda de información en portales de acceso rápido como Wikipedia, en lugar de sitios especializados.
- Lectura de resúmenes publicados en Internet, en lugar de libros completos.
- Interpretaciones apresuradas utilizando unas pocas métricas, descartando otras técnicas como la observación directa o la realización de reuniones que llevan más tiempo.

- Utilización de metodologías que aseguren la agilidad y no tanto la completitud de los procedimientos esenciales.

Ya no hay tiempo para concentrarse en una sola tarea el tiempo suficiente, y *podríamos llegar a la paradoja que la abundancia de la información lleve a la desinformación.*

V.1. Un ejemplo actual: la pandemia

Si quisiéramos hallar un ejemplo donde se reflejaran las dificultades para recibir información de calidad, pocos casos son tan claros, como la pandemia que estamos atravesando, donde:

- Cada gobierno considera una definición distinta respecto al registro de casos positivos y/o de casos fallecidos con el virus.
- No hay consenso respecto a la metodología más adecuada para atravesar la crisis, incluso teniendo a disposición una gran cantidad de datos.
- Un mismo virus presenta índices de letalidad totalmente distintos en diferentes partes del mundo.

- Existieron serias correcciones en la información oficial publicada (si el virus era o no peligroso para la sociedad; si el uso de barbijos era o no útil; si una persona asintomática podía o no contagiar; si una persona dada de alta podía o no volverse a contagiar; si el clima incidía o no en la propagación; etc.).

Los problemas de información y/o desinformación fueron visiblemente evidenciados, en menor o mayor medida, a través de organismos internacionales oficiales, comunicados de gobiernos, informes de medios de comunicación y médicos especialistas, provocando un clima de confusión y desconcierto.

VI. ¿Cuál es la solución?

Ya vimos que la sobreexposición de la información, con sus problemáticas respecto al volumen, variedad y veracidad, sumado a una gran cantidad de crecientes dis-

tracciones que desvían nuestra atención y sesgos cognitivos que se hacen presentes, hacen muy complejo el proceso de gestión.

Ahora bien, ¿qué podríamos hacer para solucionar o, al menos, atenuar esta tendencia negativa? A continuación, se plantearán algunas alternativas:

- Gestionar basado en riesgos, haciendo foco en ese 20% del contenido que genera el 80% del impacto.

- Realizar consultas en fuentes confiables y, en lo posible, consultar más de una fuente para validar la información.

- Generar una cultura corporativa de mejora continua que fomente las buenas prácticas, contribuciones y cooperación entre el personal.

- Dar una mayor importancia a la gestión del conocimiento (esto es, retener a aquellas personas que poseen experiencia o *know-how* en temas específicos).

- Establecer medidas que logren un equilibrio laboral-personal, ya que, los niveles altos y continuos de estrés atentan contra la eficacia y eficiencia.

- Utilizar herramientas tecnológicas avanzadas de explotación de datos (*big data*, entre otras), teniendo en cuenta sus limitaciones.

- Desarrollar herramientas de almacenamiento (p. ej., *data warehouse*) y/o análisis (p. ej., *business intelligence*).

- Fomentar el pensamiento crítico para filtrar adecuadamente grandes cantidades de información y/o detectar fuentes fiables.

- Prestar especial atención en la validación de datos al diseñar un tablero de mando, incluyendo la realización del *walk-through* de todo el circuito de cada métrica u otros procedimientos de control interno.

- Utilizar un lenguaje común, de manera que un mismo término no sea interpretado por dos personas con dos significados diferentes.

- Tomarse un mínimo de tiempo para planificar la tarea y confirmar el alineamiento con la estrategia, a fin de lograr una mayor eficiencia de recursos (no solo pensar en el “qué”, sino también en el “por qué”).

- Dar una mayor importancia a las definiciones y a los términos, asegurándose que sean entendidos por todos de la misma manera.

- Revisar periódicamente la información y, de ser necesario, actualizarla.

- Fortalecer el sector de auditoría interna.

La mayoría de las alternativas descriptas son complementarias, de manera que son compatibles entre sí y pueden aplicarse en simultáneo. En definitiva, se trata de lograr que la información reúna los requisitos ya desarrollados anteriormente.

VII. Conclusión

Basado en el desarrollo del tema expuesto, podemos inferir que las personas y organizaciones tendrán que habituarse a la era de la sobreinformación, encontrándose aún muy lejos del cambio de tendencia exponencial.

Por diversos factores que fueron mencionados, es probable que el volumen de información de alta calidad sea, en proporción, cada vez menor respecto al total que se genera y distribuye día a día, trayendo problemas y/o riesgos considerables.

Lejos de asustarse, la mejor forma de enfrentar esta problemática es recurriendo a alternativas que intenten solucionar cada uno de los factores que atentan contra la calidad de la información. *Cuanto más conciencia exista, y más medidas se adopten, mayor será la probabilidad de gestionar la sobreinformación de manera eficaz y eficiente.*

Digitalización del entorno: seguridad y accesibilidad de los datos

Sebastián Rizza

El objetivo final de este trabajo es mostrar cómo estos dos conceptos deben complementar nuestra labor, permitiéndonos proteger y facilitar nuestra profesión, teniendo en cuenta los dos grandes grupos de papeles que manejamos: la información del cliente y los papeles de trabajo.

I. ¿Navegamos el cambio o nos arrastra la marea?

Los profesionales en Ciencias Económicas en general, y los contadores públicos en particular, somos grandes recolectores y analistas de datos. Ya sea los que recopilamos para las liquidaciones impositivas o de sueldos, como todos aquellos que revisamos durante nuestras tareas de auditoría, nos vemos siempre cercados de toneladas de datos para estudiar.

La imagen del contador público rodeado de biblioratos, los escritorios estallados de papeles y la pila de resaltadores usados no nos es ajena. Muchas veces, parece que el profesional se encuentra frenado en el tiempo y, en pleno auge de la inteligencia artificial y la discusión sobre su regulación, nosotros seguimos bregando porque nuestra impresora láser no nos deje tirados en medio de la liquidación.

Hace un par de meses, mientras me encontraba leyendo la revista *Enfoques* de esta misma editorial, encontré un artículo que llamó mucho mi atención, tanto por su título ["Contabilidad en la nube: lluvia de oportunidades" (1)] como por su contenido.

(1) BESANA, Guillermo, "Contabilidad en la nube: lluvia de oportunidades", Rev. Enfoques Nro. 8. Agosto 2020.

En él, el autor hace una comparación entre el desarrollo de la informática y el de la técnica contable durante los últimos 500 años, llegando a la triste conclusión de que poco ha pasado en materia legislativa sobre esto último y que hoy, año 2020 en el punto de mayor avance tecnológico, seguimos desconfiando de la contabilidad digital.

Como profesional me niego a pensar que solo adquirimos las nuevas herramientas para complacer los requerimientos fiscales, pero a veces me da la impresión de que estamos negados a insertarnos completamente en el mundo digital.

La pregunta que me surge en este punto luego de evaluar todo lo expuesto, y apostando a comprender un poco mejor las herramientas disponibles siempre en favor de adoptar la tecnología, es: ¿realmente confiamos en que el cambio tecnológico será beneficioso? ¿O simplemente nos subimos al torrente de este río cada vez más caudaloso, esperando no hundirnos en el intento?

II. La información digital

Es imposible que ese río (para continuar con la metáfora) no nos haya alcanzado. Resulta innegable el hecho de que hoy todos utilizamos herramientas digitales, nos guste o no. La información digital es mo-

neda corriente y hoy ningún profesional puede trabajar sin tener una PC o acceder a internet.

Sin embargo, la sola adquisición de la herramienta no es suficiente a la hora de *manipular y resguardar la información*. Tenemos que ser cautelosos a la hora de la utilización de estas metodologías, puesto que muchas veces no somos capaces de amalgamar las viejas normas con esta nueva normalidad que se impone desde hace años a nivel global en materia tecnológica.

La velocidad del cambio y la inminente necesidad de digitalizarnos no puede hacernos perder de vista la importancia de nuestra labor profesional, sustentada por la información que manejamos.

Por estos motivos, y pensando en que hay que dar el paso siguiente, debemos concentrarnos en dos de los aspectos centrales respecto del manejo de la información: digitalidad e integridad.

El objetivo final de este trabajo es mostrar cómo estos dos conceptos deben complementar nuestra labor, permitiéndonos proteger y facilitar nuestra profesión, teniendo en cuenta los dos grandes grupos de papeles que manejamos: la información del cliente y los papeles de trabajo.

III. Somos la información que manejamos, pero ¿qué información manejamos?

La documentación que el profesional mantiene en su poder podemos dividirla en dos grandes grupos: *los papeles de trabajo* (en los términos de la RT 37 y la extensión que hace al resto de las incumbencias el memorando O-1 de la FACPCE) y *la información del cliente*, necesaria para los trabajos realizados por el profesional.

Los primeros surgen como soporte para fundamentar el análisis que hacemos sobre los segundos. Es decir que, en última instancia, la documentación del cliente deja de ser relevante una vez que fue procesada y tenemos el *output* que queríamos.

La diferencia sustancial yace entonces en la permanencia y el resguardo que el profesional debe dar los primeros para poder fundamentar el trabajo realizado, y la transitoriedad que toman los segundos, a mantenerse solo mientras dure el trabajo de análisis.

Realizada la introducción, y establecidas las bases separamos los dos grandes grupos de documentación que como profesionales mantenemos.

III.1. La documentación del cliente

Seamos claros en algo: la obligatoriedad de mantener la documentación en formato físico es del contribuyente (léase cliente), no del profesional sobre el que recae la tarea de liquidación, auditoría, etc. Por lo tanto, es este quien, en cumplimiento con la normativa legal vigente debe mantenerla de forma ordenada por los plazos que la ley establece.

Según establece el dec. 1397/79, reglamentario de la ley 11.683 de Procedimiento Tributario: “Deberes relativos de la fiscalización:

“Art. 48 - Los contribuyentes o responsables deberán conservar los comprobantes y documentos que acrediten las operaciones vinculadas a la materia imponible, por un término que se extenderá hasta cinco [5] años después de operada la prescripción del período fiscal a que se refieran. [...]

“El deber de conservación se extiende también a los libros y registros en que se hayan anotado las operaciones o transacciones indicadas, aun en el caso de que quien los posea no esté obligado a llevarlos.

“La Administración Federal de Ingresos Públicos podrá establecer procedimientos para la confección, transmisión y conservación de comprobantes, documentos, libros y registros por medios electrónicos y/o magnéticos que aseguren razonablemente su autoría e inalterabilidad, aun en los ca-

de documentos que requieran la firma de una persona” (2).

Considerando todo esto, no es menor señalar que mantener la documentación del cliente conlleva un riesgo para el profesional, y es desaconsejable mantenerla por un tiempo mayor al necesario para la liquidación.

Nuestra responsabilidad ante la pérdida de esta documentación puede traerle al cliente consecuencias demasiado importantes como para que recaiga el servicio de mantenimiento de esta en forma gratuita sobre el profesional.

III.2. Los papeles de trabajo, la herramienta profesional por excelencia

La RT 37, en el marco de las “Normas de Auditoría, Revisión, Otro Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados” dice en su punto II.B:

“[...] 1. El contador, a través del desarrollo de su tarea, debe reunir elementos de juicio válidos y suficientes que permitan respaldar las aseveraciones formuladas en su informe. Su tarea debe ser planificada en función de los objetivos del encargo. [...]

“2.1. El contador debe documentar apropiadamente su trabajo profesional en papeles de trabajo.

“2.2. Los programas de trabajo escritos con la indicación de su cumplimiento y los elementos de juicio válidos y suficientes reunidos por el contador en el desarrollo de su tarea constituyen el conjunto de sus papeles de trabajo. [...]

“2.4. El contador debe conservar, en un soporte adecuado a las circunstancias y por el plazo que fijen las normas legales o por diez años, el que fuera mayor, los papeles de trabajo, una copia de los informes emitidos y, en su caso, una copia de los estados contables u otra información objeto del encargo, firmada por el representante legal

(2) Dec. 1397/79, reglamentario de la ley 11.683

del ente al que tales estados contables o información correspondan. [...]” (3).

Por otro lado, y haciendo extensivo el criterio de los papeles de trabajo de las auditorías, el Memorando O-1 de la Secretaría Técnica de FACPCE sobre la base de la consulta de los profesionales respecto de la “Responsabilidad del Contador Público que actúa como Auditor, Síndico Societario, Consultor, o Asesor Técnico Impositivo o Previsional, Liquidador Impositivo, o que presta Servicios de Tercerización (llevar la contabilidad, liquidación de sueldos y otros)”, recomienda en el punto 5 de su análisis:

“Las siguientes son recomendaciones generales aplicables a cualquiera de los distintos roles profesionales enunciados en el trabajo referido, que le deberían permitir al Contador Público encuadrar el servicio a prestar y consecuentemente delimitar y comunicar al cliente adecuadamente la responsabilidad que asume: [...]

“Reunir y conservar los papeles de trabajo que evidencien el asesoramiento o servicio prestado.

“Es importante destacar que el hecho de que no existan estos documentos no implica un agravamiento de la responsabilidad del profesional, sino que le podrá resultar más difícil probar los límites de su servicio y en consecuencia su responsabilidad en caso de algún conflicto” (4).

Ambas normas son claras respecto de la importancia de los papeles de trabajo.

El profesional deberá contar con estas herramientas a los efectos de poder defenderse

(3) RT 37 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE), “Normas de Auditoría, Revisión, Otro Encargos de Aseguramiento, Certificación y Servicios Relacionados.

(4) Memorando O-1 de la Secretaría Técnica de FACPCE - “Responsabilidad del Contador Público que actúa como Auditor, Síndico Societario, Consultor, o Asesor Técnico Impositivo o Previsional, Liquidador Impositivo, o que presta Servicios de Tercerización (llevar la contabilidad, liquidación de sueldos y otros)”.

ante cualquier conflicto que pudiera suscitarse, donde debiera probar su inocencia u honrado actuar, poniendo de manifiesto que el error cometido ha sido inducido por un tercero y no provocado por él.

III.3. Un pequeño detalle jurídico

Antes de continuar, para cerrar este punto, abordaremos un tema que sí es de relevancia para poder sostener la aplicación práctica que se propondrá más adelante: ¿qué pasa con los documentos firmados de puño y letra por el cliente?

En este aspecto, creo que HOY (y lo pongo en mayúscula porque los cambios son vertiginosos) es imprescindible que ante hechos puntuales que el profesional en su buen criterio considere necesaria la firma del cliente, mantenga esos documentos en formato físico, y resguarde dicha copia en forma digital.

Sabemos que no falta mucho para que este gris se transparente y las nuevas legislaciones den claridad respecto del tema. Hasta que eso pase, preferimos la prudencia del profesional.

IV. Digitalidad e integridad. Terminología para tener en cuenta

Definamos los conceptos más importantes a la hora de hablar de información digital o de procesos de digitalización:

- Digitalización: se define como convertir o codificar en números dígitos datos o informaciones de carácter continuo, como una imagen fotográfica, un documento. En otras palabras: tomar algo analógico, como un papel de trabajo (el ejemplo es válido para nuestro análisis puntual) y convertirlo en digital.

- Seguridad: en este caso, la de los datos. Son el conjunto de medidas preventivas que las organizaciones toman sobre sus sistemas para prevenir una amenaza externa, buscando mantener la confidencialidad, la disponibilidad y la integridad de los datos.

- Accesibilidad: en cualquier caso (en este puntualmente hablamos de la accesibilidad a nuestra documentación profesional) refiere a la facilidad que se otorga a algo o a alguien para poder llegar a un lugar, con el menor esfuerzo posible.

IV.1 Digitalidad

La palabra digitalidad no la van a encontrar en el diccionario, pero es el término con el que Nicholas Negroponte (5) supo resumir conceptualmente el vivir en una cultura digital.

Yendo a nuestro ámbito de aplicación, podremos considerarnos inmersos en la digitalidad cuando la información que manejemos se encuentre digitalizada, sea accesible desde un entorno virtual y prescindamos de un espacio físico particular (como la oficina) para trabajar.

Independientemente del servicio que utilizemos (completamente en la nube, en un servidor de acceso remoto con sustento local, en un servidor virtual de terceros, etc.) la importancia en este punto es lograr la emisión cero de papel.

IV.2 Integridad

En nuestro ámbito de aplicación, la integridad de la información estará dada por la capacidad que tenga el *hardware* y el *software* utilizado de garantizarnos que esta se encuentra siempre segura y accesible con ciertos niveles de permisos que impidan cualquier tipo de pérdida (ya sea voluntaria como adrede).

La seguridad de nuestra documentación estará dada por varios factores, entre los que podemos nombrar principalmente: resguardo (*back up* que se hace de la documentación, periodicidad y lugar en que este se realiza); potencial robo o pérdida del *hardware* (qué pasa si el repositorio donde tenemos la documentación es sustraído o se pierde); accesibilidad a los datos.

(5) NEGROPONTE, Nicholas, "Ser digital", Ed. Atlántida, 1995.

Cuando se habla de accesibilidad, hay que separar en quién y cómo. El quién tiene más que ver con el aspecto de seguridad, son las personas que el profesional quiere que accedan a esa documentación y las restricciones o permisos de edición y lectura que se le darán.

El cómo ya tiene más que ver con la forma, y esto es poder ingresar a consultar esa documentación en cualquier momento, desde cualquier dispositivo (incluso uno que no sea el mío propio), ubicado en cualquier rincón del mundo que tenga acceso a internet.

Si logramos esta sinergia, nuestra capacidad de mantenimiento de documentación, velocidad de acceso y seguridad, será tan ilimitadas como opciones nos dé el mercado.

V. Conclusiones

Comencé este trabajo con una pregunta, y lejos de responderla creo que solamente creé más interrogantes.

Nuestra profesión vive en la era digital, con normas de una era analógica y la imperiosa necesidad de amalgamar estos dos extremos es crítica para ejercer la profesión de una forma eficiente.

El entendimiento de la importancia de las herramientas obligatorias para la defensa de nuestro trabajo es el punto de partida del proceso de digitalización, que será seguido por la planificación de los procesos de inversión en securitización y accesibilidad.

Personalmente, creo que nos cuesta mucho salir del sistema de juego que nos da resultado y migrar nuestro esquema de

trabajo a uno 100% digital que puede sonar chocante en un principio, teniendo en cuenta que mi generación y las anteriores no fuimos educados para optimizar los recursos tecnológicos, a lo que se suma la desconfianza normal en lo desconocido.

De lo que podemos estar seguros es que ya pocos profesionales (y diría que ninguno) utilizan documentación física como soporte de los procedimientos de auditoría o liquidación de impuestos, por lo que nos encontramos, en el peor de los casos, a medio camino del proceso de digitalización.

Si a esto le sumamos la posibilidad de acceder a un costo muy bajo al espacio (casi) ilimitado de almacenaje en la nube, ¿por qué no resguardar también nuestra tarea, manteniendo un soporte digital que nos sirva a largo plazo para sustentar la labor realizada?, ¿por qué depender de un tercero con el que mantenemos una relación comercial, si puedo escudarme en mi labor para futuras fiscalizaciones?

Nuestro archivo digital debe ser igual o mejor que el archivo físico que hoy tenemos, pero agregando integridad: mayor seguridad y accesibilidad.

Tengo pocas precisiones para dar del cambio digital, pero de lo que estoy seguro, es que vino para quedarse, y no podemos ser simples espectadores.

La realidad no nos puede pasar por arriba. Tenemos todas las herramientas a nuestro alcance para garantizar las mejores prácticas.

Si no somos actores en este proceso es, simplemente, porque no queremos.

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