

**Marco teórico-conceptual
de las planificaciones operativas y estratégicas**
Un modelo de informe contable prospectivo
y de sustentabilidad

Tesis de doctorado

Doctorando

Juan Carlos Viegas

Directora de tesis

Dra. Luisa Fronti de García

Universidad de Buenos Aires – Facultad de Ciencias Económicas
Doctorado en Contabilidad
Buenos Aires, noviembre de 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	11
1. Conceptos preliminares	11
1.1. Los estados financieros de cierre de ejercicio	12
1.2. El balance de responsabilidad social empresaria	12
1.3. Los estados financieros prospectivos	13
1.4. La planificación operativa	14
1.5. La planificación estratégica	14
1.6. Hipótesis de negocio	15
2. Objetivos	16
2.1. Objetivos generales	16
2.2. Objetivos específicos	17
2.3. Hipótesis previas	17
2.4. Consecuencias esperadas	17
3. Marco teórico	17
4. Marco referencial	20
5. Ámbito de la investigación	21
5.1. Nivel temático	22
5.1.1. Necesidad de los estados financieros prospectivos	22
5.1.2. Avances sobre la necesidad de presentar el balance social	23
5.2. Nivel espacial	23
5.2.1. Francia: Ley 77769 (1977)	24
5.2.2. Global Reporting Initiative (GRI) (1997)	24
5.2.3. Institute of Social and Ethical Accountability (1999)	25
5.2.4. Social Accountability 8000 (SA 8000) (2001)	26
5.2.5. Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) (2001)	26
5.2.6. Balance social en Argentina (2000)	27
5.2.7. Resolución Técnica N.º 36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2012)	28
5.3. Nivel temporal	29

6. Marco metodológico	29
6.1. Técnica no probabilística	29
6.2. encuesta en profundidad	30
6.2. Cuestionario	31
<i>CAPÍTULO I. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO</i>	33
I.1. Introducción	33
I.2. Antecedentes del Gobierno Corporativo	35
I.2.1. Primera crisis del siglo XXI (2001-2002)	35
I.2.1.1. Informe Winter(Unión Europea, 2002)	36
I.2.1.2. Ley Sarbanes-Oxley (Estados Unidos, 2002)	36
I.2.1.3. Combined Code on Corporate Governance (Reino Unido, julio 2003)	38
I.2.1.4. Informe Aldama (España, enero 2003)	39
I.2.1.5. Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico OCDE, Nuevo Gobierno Corporativo	40
I.2.1.6. Pacto Global de Naciones Unidas (2007)	41
I.2.2. Segunda crisis del siglo XXI (2008)	42
I.2.2.1. Securities and Exchange Commission (2008)	43
I.3. El gobierno corporativo y el código de conducta	44
I.3.1. El gobierno corporativo	44
I.3.2. El código de conducta	47
I.3.2.1. Principales antecedentes	47
I.3.2.2. Características	48
I.3.2.3. Alcances	49
I.3.2.4. Contenidos para un modelo de código	49
I.4. Relación de la emisora con los grupo de interés	52
I.4.1. Relación con los accionistas	52
I.4.2. Relación con la comunidad	53
I.4.2.1. Las normas GRI Grupo de Interés	55
I.4.2.2. El G3.1 de GRI	55
I.4.2.3. SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, de Forética (2008)	55
I.5. El Código de Gobierno Societario en Argentina	57

<i>CAPÍTULO II. MANUAL DE POLÍTICAS PROSPECTIVAS</i>	71
II.1. Introducción	71
II.2. La planificación a partir de las crisis de la primera década del siglo XXI	71
II.2.1. El planeamiento y la generación de un modelo prospectivo	72
II.2.2. El planeamiento operativo y estratégico	74
II.2.3. Evolución del objetivo de la planificación estratégica	74
II.2.4. La planificación operativa	77
II.2.5. La planificación financiera y la planificación estratégica	79
II.2. Bases para la implementación de un plan estratégico para la gestión	80
II.2.1. El plan estratégico para la gestión	80
II.2.2. Las contingencias para la preparación del plan estratégico	81
II.2.3. Metodología para la implementación de un plan estratégico	83
II.2.3.1. Familiarización	84
II.2.3.2. La evaluación ambiental del sector externo	85
II.2.3.3. Plan de mejores prácticas en gestión de estrategias	85
II.2.3.4. Establecer objetivos secundarios	85
II.2.3.5. La evaluación ambiental interna	85
II.2.3.6. Identificar las limitaciones	85
II.2.3.7. Examinar la información de gestión disponible	86
II.2.3.8. Examinar los sistemas de planificación existentes	86
II.2.3.9. Evaluar el estilo y la responsabilidad de la empresa para el sistema de planificación	86
II.2.3.10. Establecer si se necesitan grandes cambios estratégicos o de organización	87
II.2.3.11. Diseño del sistema de planificación	87
II.2.3.12. Preparar el manual de planificación	87
II.2.3.13. Volver a evaluar todos los proyectos y desarrollos previstos	88
II.2.3.14. Definir los objetivos y metas de las áreas de gestión	88
II.2.3.14. El programa de educación interna	88
II.2.3.15. Publicar directrices para los planes de operación de largo alcance	88
II.2.3.16. Preparación de los planes operativos	89
II.2.3.17. Evaluar y establecer estrategias principales	89
II.2.3.18. Responsabilidad de la emisión los planes	89

II.2.3.20. Manual de planificación	90
II.2.3.21. Conferencias de planificación internas y cursos	90
II.2.3.22. La asistencia a seminarios externos	90
II.3. Conclusión	91
 <i>CAPÍTULO III. MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGO</i>	 93
III.1. Introducción	93
III.2. Las buenas prácticas de gobierno y el riesgo	93
III.2.1. Fortalecimiento de la cultura organizacional	94
III.3. Política de control Interno con enfoque de administración de riesgo	94
III.4. Políticas de información en el marco de la gestión de riesgo	96
III.4.1. Órganos de gobierno responsables de establecer políticas y monitorear riesgos	96
III.4.2. Directorio	97
III.4.3. Comité de administración de riesgo	98
III.4.4. Alta gerencia	99
III.5. Control interno con enfoque de administración de riesgo	102
III.5.1. Etapas del proceso de administración de riesgos	103
III.5.2. Estrategias de gestión de riesgo	104
III.5.2.1. Las variables macroeconómicas del mapa de riesgo	105
III.5.2.1.1. Equilibrio fiscal	106
III.5.2.1.2. Nivel de empleo (ocupación)	106
III.5.2.1.3. Riesgo cambiario o de divisas	107
III.5.2.1.3. Riesgo de tasas de interés	107
III.5.2.1.4. Riesgo de inflación	108
III.5.2.1.5. Riesgo accionario	109
III.5.2.1.6. Riesgo de volatilidad	109
III.5.2.1.7. Riesgo base o de margen	109
III.5.2.1.8. Riesgo de <i>default</i>	109
III.5.2.2 Las variables microeconómicas del mapa de riesgo	110
III.5.2.2.1. Riesgo económico	110
III.5.2.2.2. Riesgo financiero	110
III.5.2.2.3. Riesgo de apropiación	111

III.5.2.3. Matriz de riesgo	111
III.5.2.4. La autoevaluación y la administración del riesgo	112
III.5.2.5. La administración del riesgo y las matrices	113
III.5.2.6. Prevención de eventos de riesgo	113
III.5.2.7. Protección y cumplimiento de requerimientos legales	114
III.5.2.8. Mecanismos de control y seguimiento	114
III.6. Niveles de autorización, funciones y responsabilidades	115
III.6.1. Aspectos terminológicos	116
 <i>CAPÍTULO IV. ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS</i>	 119
IV.1. Antecedentes legales y normativas profesionales referidas a la información prospectiva	119
IV.1.1. Antecedentes importantes en distintos países	119
IV.1.1.1. Reino Unido	119
IV.1.1.2. Estados Unidos	120
IV.1.1.3. Canadá	121
IV.1.1.4. Francia	122
IV.1.2. International Federation of Accountants (IFAC)	122
IV.1.3. Argentina	123
IV.1.4. Principales antecedentes de la doctrina contable sobre información del futuro	124
IV.2. Marco conceptual de los estados financieros prospectivos	126
IV.2.1. Tasa de descuento de los flujos futuros de fondos esperados: un elemento clave para la proyección	129
IV.2.2. Los componentes del modelo de los estados financieros prospectivos	131
IV.2.2.1. Objetivos de la información prospectiva	131
IV.2.2.2. Requisitos y cualidades de la información que contienen los estados financieros prospectivos	132
IV.2.2.3. Postulados básicos	134
IV.2.2.4. Principios generales	134
IV.2.2.5. Principios contables específicos	135
IV.3. Conclusiones	135

CAPÍTULO V. ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS	139
V.1. Esquema de presentación	139
V.2. Estados financieros de cierre de ejercicio comparados con los estados financieros prospectivos	140
V.2.1. Estado de resultado	140
V.2.1.1. Proyección de ventas	140
V.2.1.2. Proyección de producción	142
V.2.1.3. Proyección de gastos de explotación	144
V.2.1.4. Proyección de resultados financieros	145
V.2.2. Estado de situación patrimonial	145
V.2.2.1. Propiedad, planta y equipo	149
V.2.2.2. Activos intangibles y plusvalía	150
V.2.2.3. Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	150
V.2.2.4. Otros créditos no financieros	151
V.2.2.5. Otros créditos financieros	151
V.2.2.6. Activos por impuestos a las ganancias	151
V.2.2.7. Inventarios	151
V.2.2.8. Activos biológicos	152
V.2.2.9. Créditos Impositivos y Aduaneros	152
V.2.2.10. Anticipos a favor de impuestos a las ganancias	152
V.2.2.11. Otros créditos no financieros	152
V.2.2.12. Otros créditos financieros	152
V.2.2.13. Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	153
V.2.2.14. Cuentas comerciales por cobrar	154
V.2.2.15. Efectivo y colocaciones a corto plazo	154
V.2.2.16. Deudas sociales y fiscales	154
V.2.2.17. Análisis de las contingencias mediante la comparación de los estados financieros con los estados prospectivos	155
V.2.3. Estado de flujo de fondo	160
V.2.3.1. Actividades de operación	161
V.2.3.2. Actividades de inversión	161
V.2.3.3. Actividades de financiación	162

V.3. Conclusiones	169
<i>CAPÍTULO VI. EVIDENCIAS DE AUDITORÍA APLICABLES A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS</i>	171
VI.1. Consideraciones generales	171
VI.2. Los riesgos y la entidad emisora	171
VI.2. Los riesgos y el auditor	172
VI.3. El auditor y los informes financieros prospectivos	173
VI.3.1. La aceptación de la tarea	173
VI.3.2. Conocimiento de la entidad emisora	175
VI.3.3. Evidencias de auditoría	175
VI.3.4. Neutralidad (objetividad o ausencia de sesgos)	176
VI.3.5. Negocio en marcha	179
VI.3.6. Procedimientos de auditoría	180
VI.3.7. Presentación y divulgación	181
<i>CAPÍTULO VII. CONTRASTACIÓN EMPÍRICA REALIZADA PARA PROBAR EL MODELO PROSPECTIVO</i>	183
VII.1. Introducción	183
VII.2. Bases y alcances de la encuesta realizada	183
VII.2.1. Primer grupo: Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC)	184
VII.2.2. Segundo grupo: Maestría en Contabilidad Internacional (FCE, UBA)	185
VII.3. Formulario de encuesta para la recolección de datos	185
VII.3.1. Los estados financieros de cierre de ejercicio	186
VII.3.2. El balance social	189
VII.3.3. Los estados financieros prospectivos	192
VII.3.3.1. El presupuesto operativo	193
VII.3.3.2. La planificación estratégica	193
VII.4. Conclusiones de la encuesta	196
VII.5. Síntesis según el rol del encuestado	198
VII.5.1. Los estados financieros de cierre de ejercicio	198
VII.5.2. Balance de responsabilidad social empresaria (BRSE)	199
VII.5.3. Los estados financieros prospectivos	201
VII.6. Consideraciones finales de la encuesta	202

REFLEXIONES FINALES	205
1. Introducción	205
2. Buenas prácticas de gobierno	206
3. Manual de políticas prospectivas	207
4. La gestión de riesgo y las variables prospectivas	207
5. Antecedentes y marco conceptual de los estados financieros prospectivos	207
6. Estados financieros prospectivos para la toma de decisiones financieras	208
7. Evidencias de auditoría aplicables a los estados financieros prospectivos	208
8. Consideración final	208
BIBLIOGRAFÍA	209

INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTOS PRELIMINARES

Los problemas macroeconómicos y microeconómicos —luego de las grandes crisis que se produjeron al comienzo de este siglo, a las que se suma la crisis financiera que enfrentaron los países desarrollados en el año 2008— han planteado cambios profundos en el comportamiento que deben observar todos los actores que operan en los mercados de los países más desarrollados. Nuevos modelos de medición de los riesgos, basados en hechos y sucesos prospectivos y los balances de responsabilidad social empresaria, se presentan como instrumentos claves para enfrentar los nuevos escenarios.

La aplicación de regulaciones más estrictas dictadas por los organismos de control encargados de supervisar el funcionamiento de los mercados permiten prever los riesgos y evitar los efectos no deseados en las nuevas relaciones económicas de este siglo. Resulta necesario cambiar la cultura de la organización incorporando valores (ética, responsabilidad social empresaria y conceptos de transparencia y sustentabilidad).

El cambio de cultura debe comenzar por la creación de un modelo de información contable para uso interno que privilegie la implementación de los procesos destinados a mejorar las prácticas en la gestión:

- a) adoptando el principio de *accountability*;¹
- b) desarrollando técnicas basadas en la planificación estratégica a corto y mediano plazo.

De esta forma, se espera contribuir con los procesos decisorios y facilitar la búsqueda de soluciones que reduzcan los impactos que tanto dañan a los operadores en un mercado con alto nivel de actividad. El objetivo es asegurar un mayor grado de sustentabilidad a los proyectos.

Las nuevas regulaciones exigen la aplicación de mejores prácticas de gestión. La adopción del principio de *accountability* constituye el factor determinante para dar respuestas a los intereses de los diferentes actores en los mercados globalizados. Estamos en presencia de un nuevo ciclo en la materia, en donde se conforma un trípode integrado por los estados financieros, el balance social y los estados financieros prospectivos. Estos —en nuestra opinión— deben acompañar el informe anual que realizan las entidades y estar dirigidos a distintos tipos de usuario según la especificidad de la información exigida.

¹ La palabra *accountability* no tiene un único equivalente en español, pero su significado se asemeja a la responsabilidad de rendir cuentas: cualquier obligación de informar a jerarquías superiores, al público en general. En algunos contextos, se puede entender como responsabilidad de transparencia, asimismo responsabilidad financiera o fiscal.

1.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CIERRE DE EJERCICIO

Los estados financieros se confeccionan sobre la base de las normas que contemplan el uso de los *estándares internacionales* propuestos por International Accounting Standard Board (IASB) para brindar información relevante, fiable, comparable y comprensible.

El funcionamiento de los mercados de capitales requiere del ahorro y la inversión para facilitar su crecimiento y favorecer el desarrollo de la economía, es por ello que las entidades que operan en los mercados deben asumir el compromiso para dar respuestas a las necesidades que plantean los usuarios (inversores), que exigen un mayor grado de fiabilidad en la presentación de los informes de gestión. Esto es aún más riguroso cuando se trata de grandes corporaciones.

Los nuevos *manuales de normas internacionales* están destinados a garantizar mayor seguridad a aquellos actores que operan en el ámbito de los mercados de capitales. Mercados en donde aún hoy se intenta buscar soluciones a la crisis global que enfrenta el mundo desarrollado en las últimas décadas. El lema que se esgrime en la búsqueda de los nuevos equilibrios económicos postula la necesidad de alcanzar mayor transparencia en la información que emiten las entidades.

1.2. EL BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA

Los principios éticos, tanto los de responsabilidad social empresaria como aquellos destinados a demostrar el grado de sustentabilidad de la empresa, fueron introducidos en el mundo empresario en diferentes etapas:

- » En 1972 aparecen distintos códigos de conducta para las empresas transnacionales, pero fracasan los intentos para unificar los contenidos.
- » En 1972, en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, se producen diversos estudios que sugieren modelos de balance social.
- » En 1977, en Francia, se promulga la Ley 77769, que, orientada a las relaciones de trabajo, exige la publicación del balance social.
- » Entre 1986 y 1994 se elaboran los “Principles for Business” en una mesa redonda (Caux Round Table) creada por liderazgos económicos de Europa, Japón y Estados Unidos.
- » Entre 1988 y 1993, se emite la “Declaración Interfaith”,² un código de ética sobre el comercio internacional para cristianos, musulmanes y judíos.
- » En 1985, en Portugal, se promulga la Ley 141, que obliga la presentación del balance social a empresas con más de cien empleados.
- » En 1997, la Global Reporting Initiative crea el primer estándar mundial de lineamientos para la elaboración de memorias de sostenibilidad.

² Véase el sitio web de *World Faith* en <http://worldfaith.org/> (consulta: 28 de marzo de 2013).

- » En 2004, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico redacta el documento “Principios de Gobierno Corporativo”.

Consideramos que estos son los principales antecedentes que dan origen a los avances observados en el mundo desarrollado y destinados a exigir a todas las entidades que operan en los mercados globalizados la presentación del *balance social*, entendido este del siguiente modo:

Siendo la empresa una institución integrada en el quehacer de la comunidad, toda la interacción del accionar entre empresa y sociedad demanda no solo un balance concebido como activos y pasivos financieros, sino también comenzar en algunos casos a cuantificar, y en otros a transparentar y/o divulgar, aspectos que representan el manejo de bienes denominados intangibles, pero de enorme importancia para la comunidad.³

El balance social surge como consecuencia de la regulación que en forma obligatoria se aplica a las grandes corporaciones o cuando algunas entidades consideran necesario responder en forma voluntaria los requerimientos que realizan diferentes actores de la sociedad. Destinado a demostrar el comportamiento ético de los miembros que tienen la responsabilidad de la gestión, se trata de un modelo que exige a todos aquellos que forman parte de la entidad informar acerca de su responsabilidad social empresarial. El balance social permite además revelar la sustentabilidad de la empresa.

1.3. LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

Los *estados financieros prospectivos* representan una opción fiable a los nuevos requerimientos que realizan los usuarios, aquellos que no están en condiciones de exigir a la entidad información específica (Viegas y Pérez, 2011 y 2012). Tiene como objetivo medir y proyectar los efectos financieros que provienen de los estados financieros de cierre de ejercicio, incorporando los elementos que surgen de la planificación operativa y estratégica y del balance social.

La visión prospectiva fundamentalmente consiste:

- a) en esencia, en visualizar un futuro cuando este no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado;
- b) estar dirigida a la acción y a la definición de prioridades, es decir que es preventiva y anticipa de problemas;
- c) en demostrar la sustentabilidad de la empresa.

Un modelo prospectivo se confecciona a imagen y semejanza de los estados financieros de cierre de ejercicio, observando para su emisión las normas emitidas por el IASB.⁴ Está destinado a responder a los siguientes objetivos:

³ IDEA (2001). Documento preparado por el Equipo Empresa y Sociedad.

⁴ IASB (2001). NIC 1 - SIC 8 - SIC 18, “Presentación razonable”.

- a) Lograr una mejor definición de los resultados del ejercicio.
- b) Facilitar la asignación de ganancias acumuladas.
- c) Demostrar que la empresa se encuentra en marcha, es sustentable y tiene perspectivas futuras.
- d) Reducir los riesgos de los diferentes actores que toman decisiones sobre la base de los estados financieros de cierre de ejercicio.

El estado financiero prospectivo debe cumplir con las cualidades de la información aplicables —según las normas internacionales— a los estados financieros de cierre, en consecuencia, deben contener información relevante, fiable, comparable y comprensible. Como afirmamos previamente, también deben incorporar los efectos financieros que provienen del balance social, la planificación operativa y la estratégica.

1.4. LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La *planificación operativa* es un plan de acción dirigido a cumplir las metas previstas por la entidad. Expresada en términos financieros, se proyecta en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones. Se trata de un instrumento importante para el control en la gestión y, por ello, se aconseja integrarla a cada centro de responsabilidad de la organización.

La planificación se materializa a través del *presupuesto operativo*, cuyas funciones se relacionan con la coordinación de las acciones ejecutadas en los procesos de gestión y el control financiero de la organización.

Por su parte, el *control presupuestario* es el proceso destinado a establecer qué es lo que se está haciendo y comparar los resultados con lo presupuestado. El objetivo es verificar los logros o corregir las diferencias. En definitiva, el presupuesto es una herramienta preventiva que permite controlar la gestión.

1.5. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La *planificación estratégica* se caracteriza por la construcción de modelos conceptuales que se ocupan en reunir y proyectar información sustantiva, cuantitativa y cualitativa necesaria para los procesos decisivos claves para el futuro de la entidad. Se anticipa a los sucesos o hechos que puedan ocurrir y producir impactos importantes, favorables o desfavorables, para la entidad.

Se trata de una herramienta de la gerencia estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización. Formula y pone en marcha planes que permitan crear o preservar estas ventajas; también que sirvan para enfrentar crisis. Todo esto, tanto en función de la misión y visión de la organización como, fundamentalmente, de la sustentabilidad del proyecto.

Dentro de este enfoque conceptual, no pueden dejar de considerarse las políticas medio ambientales que se derivan de las actividades que realiza la entidad y son origen de impactos con efectos económicos y financiero en el futuro. Por ello, el balance de

responsabilidad social empresaria representa una fuente de información útil y necesaria para la confección de los estados financieros prospectivos.

1.6. HIPÓTESIS DE NEGOCIO

El balance social y los estados financieros prospectivos se basan en hipótesis y supuestos hipotéticos, que constituye un argumento clave destinado a demostrar que la entidad, al presentar sus estados financieros, se encuentra en marcha y es sustentable.

Los estados financieros se preparan normalmente bajo el supuesto de que una entidad está en funcionamiento y continuará su actividad dentro del futuro previsible. Por lo tanto, se supone que la entidad no tiene la intención ni la necesidad de liquidar o recortar de forma importante la escala de sus operaciones. Si tal intención o necesidad existiera, los estados financieros pueden tener que prepararse sobre una base diferente, en cuyo caso dicha base debería revelarse.⁵

La confección de los estados financieros es responsabilidad del ente emisor. Por esta razón, está obligado a revelar aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la continuidad de parte o de todas las actividades que en el futuro va a desarrollar la empresa.

Las normas destinadas a la emisión de los estados financieros exigen que la gerencia denuncie si existen intenciones de tomar decisiones que pueden afectar la marcha de la entidad después de la fecha de cierre de ejercicio, por ejemplo, cuando:

- a) Existe intención de liquidar la empresa.
- b) Existe intención de cesar en sus actividades.
- c) No existe posibilidad de continuar con el negocio.
- d) Se producen cambios en la base de contabilización y no un mero ajuste en los criterios originales.

Cuando una entidad estuviera alcanzada por normativas legales u opte en forma voluntaria por presentar el balance de responsabilidad social empresaria, deberá realizar una adecuada selección de las variables que se relacionan con la misión y la visión que la caracteriza. Y todo de acuerdo a los estándares internacionales, que permiten medir los efectos financieros, de tal forma que pueda otorgar mayor fiabilidad a la información que se revela.

Los principios de contabilidad destinados al reconocimiento y medición de los hechos o sucesos que deben registrarse, y que postulan los organismos internacionales emisores de normas contables para la confección de los estados financieros, privilegian en la medición la aplicación del *valor razonable*.⁶ Su definición está contenida en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), que señalan:

⁵ IASB (2001). *Marco de conceptos para la preparación y presentación de estados financieros*. NIIF N.º 13, *Medición del valor razonable*.

⁶ Aplicable a los estados financieros de cierre a partir de enero de 2013, según la NIIF N.º 13.

- a) El valor razonable es una medición basada en el mercado, no una medición específica de la entidad. Para algunos activos y pasivos, pueden estar disponibles transacciones de mercado observables o información de mercado. Para otros activos y pasivos, pueden no estar disponibles transacciones de mercado observables e información de mercado. Sin embargo, el objetivo de una medición del valor razonable en ambos casos es el mismo: estimar el precio al que tendría lugar una transacción ordenada para vender el activo o transferir el pasivo entre participantes de mercado en la fecha de la medición en condiciones de mercado presentes (es decir, un precio de salida en la fecha de la medición desde la perspectiva de un participante de mercado que mantiene el activo o debe el pasivo).
- b) Cuando un precio para un activo o pasivo idéntico es no observable, una entidad medirá el valor razonable utilizando otra técnica de valoración que maximice el uso de datos de entrada observables relevantes y minimice el uso de datos de entrada no observables. Puesto que el valor razonable es una medición basada en el mercado, se mide utilizando los supuestos que los participantes de mercado utilizarían al fijar el precio del activo o pasivo, incluyendo los supuestos sobre riesgo. En consecuencia, la intención de una entidad de mantener un activo o liquidar o satisfacer de otra forma un pasivo no es relevante al medir el valor razonable.
- c) La definición de valor razonable se centra en los activos y pasivos porque son un objeto principal de la medición en contabilidad. Además, esta NIIF se aplicará a instrumentos de patrimonio, propios de una entidad, medidos a valor razonable.⁷

La elección de este criterio exige una mirada al futuro, donde debe encontrar los argumentos para sostener las hipótesis o supuestos hipotéticos que se esperan se producirán. La aplicación del valor razonable fortalece la importancia de contar con información financiera prospectiva relevante, fiable, comparable y comprensible.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVOS GENERALES

El enfoque que presentamos se basa en elaboración de un modelo de información contable, cuantitativa, cualitativa y confiable para aquellos grupos de interés que están o puedan estar involucrados con las actividades económicas que desarrollan las empresas en un país o región. Estos entes —por sus características— pueden estar obligados legalmente a ello o decidir presentar voluntariamente sus estados financieros y rendir cuenta acerca de la sustentabilidad del proyecto económico que desarrollan en el estado financiero prospectivo.

⁷ *Ibidem*.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Demostrar que la entidad está en marcha, sea porque no hay interés de cesar en sus actividades, sea porque no existe posibilidad de continuar con la actividad. Asimismo, reconocer la importancia de:

- a) presentar una visión clara del impacto humano y medioambiental de la empresa que dé buena información a los responsables de tomar decisiones de control o conformación de posibles alianzas;
- b) proporcionar una herramienta de gestión que ayude a la organización a evaluar y a mejorar constantemente su actuación y progreso;
- c) complementar —no reemplazar— otros informes, incluidos los financieros.

2.3. HIPÓTESIS PREVIAS

Para su confección, los estados financieros prospectivos contemplan distintas hipótesis y supuestos hipotéticos. Son útiles para visualizar anticipadamente los hechos y sucesos que puedan ocurrir en el próximo ejercicio.

La información contable prospectiva debe incluir los aspectos financieros que se presentan en el balance social. El objetivo es que todas las partes interesadas reduzcan los riesgos al tomar decisiones y puedan comprobar la hipótesis de que la empresa está en marcha y es sustentable en el tiempo.

2.4. CONSECUENCIAS ESPERADAS

Se da respuesta a las demandas de los diferentes actores que interactúan en relación con el ente informante dentro de los mercados globalizados. Se busca también reconocer que estamos en presencia de un nuevo ciclo en materia de informes contables, en donde se conforma un trípode integrado por los estados financieros, el balance social y los estados financieros prospectivos.

3. MARCO TEÓRICO

Según Hernández Sampieri (2006: 64-65), el marco teórico cumple siete funciones principales:

- 1) Prevenir errores de otros estudios.
- 2) Orientar sobre cómo se realizará la investigación.
- 3) Centrar el estudio en el problema para evitar desviaciones.
- 4) Documentar la necesidad de realizar el estudio.
- 5) Establecer hipótesis o afirmaciones que se someterán a prueba.

- 6) Inspirar nuevas líneas y áreas de investigación.
- 7) Proveer un punto de referencia para interpretar los resultados del estudio.

El plan que se presenta responde a las diferentes corrientes doctrinarias que vienen impulsando los organismos internacionales y que promueven un cambio de conducta de los responsables de gestionar las actividades económicas de una empresa. Se destaca especialmente la necesidad de aplicar procesos en la gestión que privilegien la aplicación del principio de *accountability*.

Entre los antecedentes que constituyen el marco teórico del plan de tesis se destacan los esfuerzos para constituir un código de conducta para las empresas transnacionales y el desarrollo de los Principios para el Gobierno Corporativo.

El *código de conducta* es un instrumento necesario para desarrollar las políticas de responsabilidad social y la información sobre el comportamiento social de la empresa. Permite evaluar a la entidad a lo largo de su vida.

En la Resolución 1721 (LIII) de la ONU (1972) del Consejo Económico y Social, "Discusión sobre el Código de Conducta para las empresas transnacionales", se plasmó el mandato para la formación de un grupo de personalidades encargado de estudiar los efectos de estas empresas en el desarrollo y en las relaciones internacionales. Se crearon dos comisiones que no pudieron alcanzar su objetivo:

- » *Comisión de Inversiones Internacionales y Empresas Transnacionales*. Debía proponer el código de conducta para las empresas transnacionales. Funcionó hasta 1992 y no llegó a ningún consenso con respecto a este, por lo que suspendieron las actividades.
- » *Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales*. Se trataba de un organismo técnico para el apoyo a la Comisión de Inversiones Internacionales y Empresas Transnacionales. Tenía la tarea de investigar sobre la naturaleza de las operaciones de las empresas transnacionales y su impacto en los países miembros.

La oposición de Estados Unidos, finalmente, limitó la factibilidad de sus actividades en Nueva York, y las funciones se transfirieron a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, del inglés United Nations Conference on Trade and Development) en Ginebra. Allí, UNCTAD desarrolla en el año 2000 un Conjunto de principios y normas equitativos convenidos multilateralmente para el control de las prácticas comerciales restrictivas que establece:

- a) Impedir su injerencia en los asuntos internos de los países donde realizan operaciones y su colaboración con regímenes racistas y administraciones coloniales.
- b) Reglamentar sus actividades en los países huéspedes para eliminar prácticas comerciales restrictivas y para que sus actividades se ajusten a los planes y objetivos nacionales de desarrollo de los países en desarrollo y, en este contexto, facilitar —en la medida necesaria— el examen y la revisión de los arreglos concertados anteriormente.

- c) Lograr que esas empresas proporcionen asistencia, transmisión de tecnología y conocimientos de administración y gestión a los países en desarrollo en condiciones equitativas y favorables.
- d) Reglamentar la repatriación de las utilidades que esas empresas obtengan en sus operaciones, teniendo en cuenta los intereses legítimos de todas las partes interesadas.
- e) Promover la reinversión de las utilidades de esas empresas en los países en desarrollo.

En 2012, la ONU agrega funciones “ambientales” al Consejo Económico y Social y crea en el seno de Naciones Unidas un foro a nivel ministerial sobre desarrollo sustentable a la vez que se fortalece el Programa para el Medio Ambiente (PNUMA).⁸

Por su parte, término *gobierno corporativo* se refiere al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas. Se enfoca en las responsabilidades y derechos de cada miembro de la organización, asimismo en las reglas que se deben seguir para la toma de decisiones.

Al abordar este tema, nos referimos a las prácticas formales e informales que establecen las relaciones entre la junta directiva —que define las metas que la empresa se propone alcanzar y deberá adoptar la gerencia, también aquellos que la administran día a día— y los accionistas que aportan el capital en las diferentes entidades que conforman la corporación y que, por su participación accionaria, no acceden a la administración.

Los Principios de Gobierno Corporativo dictados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en 2004 establecen:

- a) Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
- b) Los derechos de los accionistas y las funciones clave en el ámbito de la propiedad.
- c) Un trato equitativo hacia los accionistas.
- d) El papel de las partes interesadas.
- e) Revelación de datos y transparencia.
- f) Las responsabilidades del consejo.

El contar con buenas prácticas de gobierno corporativo mejora la disponibilidad y las condiciones para obtener recursos financieros. Para ello, es necesario informar:

- » los datos relacionados con el origen de la entidad, su evolución, procesos y alcances;
- » la dimensión económica, política y cultural;
- » la situación pasada (los antecedentes inmediatos) y la presente;
- » menores costos de monitoreo y menores riesgos relacionados con su gestión.
- » sobre el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con

⁸ Véase el sitio web de PNUMA en <http://www.pnuma.org/> (consulta: 20 de junio de 2016).

una contraparte que ofrece mayor transparencia y mejor concentración en la generación de valor.

Para finalizar, es importante destacar que la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo ayuda al desarrollo institucional del mercado de valores.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, describiremos el marco referencial de la tesis, entendido este como el conjunto de características del contexto directo (entorno real, concreto y presente) en el que se sitúa y desarrolla el problema en el momento de hacer la investigación.

En 2012, la CNV dictó la Resolución General 606⁹ referida al código de gobierno societario para sociedades que cotizan en bolsa, donde establece que el órgano de administración de cada emisora deberá:

- 1) Informar si cumple totalmente los principios y recomendaciones integrantes del código de gobierno societario y de qué modo lo hace.
- 2) Explicar las razones por las cuales cumple parcialmente o no cumple tales principios y recomendaciones e indicar si la emisora contempla incorporar aquello que no adopta en un futuro.

Así, en este marco de referencias —compatible con el enfoque teórico utilizado—, se puede abordar los siguientes aspectos desde los cuales “leer” y contextualizar el problema:

- » *Control de gestión.* El directorio debe informar si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos.
- » *Información y control interno, gestión de riesgos.*
- » *Comité de auditoría.*
- » *Evaluación del desempeño del directorio.*
- » *Capacitación y desarrollo de directores.* Desarrollo de programas de entrenamiento continuo para directores y ejecutivos gerenciales.
- » *Comité de nombramientos y gobierno societario.* El comité de nombramientos y gobierno societario debe fijar las normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos clave. Asimismo, determinar las normas de gobierno societario de la compañía y supervisar su funcionamiento. El directorio debe pronunciarse expresamente sobre lo adecuado o inadecuado de contar con un comité de remuneraciones compuesto por directores no ejecutivos que establezca claras políticas de remuneración de los directores.

⁹ Véase <http://www.cnv.gov.ar/LeyesReg/CNV/esp/RGCRGN606-12.htm> (consulta: abril de 2013).

Es importante visualizar los sectores que se involucran en el diseño de las políticas que deben desarrollar la dirección y que tienen como centro el gobierno corporativo.¹⁰ Cabe destacar la función que cumple el código de gobierno societario¹¹, que regula el contenido de algunas de las áreas más destacadas que se presentan y que abordan las siguientes cuestiones:

- » La relación de la emisora con los grupos de interés.
- » La responsabilidad de la junta directiva por la estrategia de la compañía.
- » El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales.
- » La política de inversiones y financiación.
- » La política de gobierno societario.
- » La política de responsabilidad social empresaria.
- » Las políticas de control y gestión de riesgos y toda otra que tenga por objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
- » La relación con los accionistas.
- » Información a los accionistas.
- » Atención a inquietudes y consultas de los accionistas.
- » Participación de accionistas minoritarios en la asamblea.
- » Política de dividendos.
- » Relación con la comunidad.

Cabe señalar que, en apoyo de todos estos nuevos requerimientos de información, la Resolución General (CNV) 606/12 toma no solo las buenas prácticas de comunicación entre las cuestiones relevantes a las partes interesadas como medida de transparencia y sustentabilidad tradicionales, sino que también se suma a las últimas tendencias en esta materia solicitando el uso de la tecnología disponible.

5. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Para contribuir a la mayor profundidad del trabajo que se planifica en la tesis y considerando la problemática esbozada, los alcances de la investigación comprenden los siguientes niveles: *temático, espacial y temporal*.

¹⁰ Véase <http://www.chec.com.co/sitioweb/node/390> (consulta: abril de 2013).

¹¹ Carlos Fernando Rozen (2012). Socio de Becher Risk Advisory Services.

5.1. NIVEL TEMÁTICO

5.1.1. Necesidad de los estados financieros prospectivos

Los estados financieros de cierre de ejercicio fundamentalmente están dirigidos a los usuarios externos que no tiene posibilidades de exigir a la entidad emisora información específica. En este sentido, se considera la normativa aplicable según la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE)¹² y demás internacionales.

En general, esto ocurre con estados financieros de cierre de ejercicio. También — consideramos— debe ser el destino que se proponga alcanzar para los estados prospectivos, de forma tal que puedan confirmarse las hipótesis o supuestos hipotéticos que puedan producirse en los próximos doce meses. Son muy útiles para que los usuarios externos puedan, o bien confirmar y corregir evaluaciones realizadas anteriormente (valor confirmatorio), o bien ayudar a los usuarios a aumentar la probabilidad de pronosticar correctamente las consecuencias futuras de los hechos pasados o presentes (valor predictivo).¹³

Si bien la mayoría de los actores que operan en los mercados reconocen la importancia de contar con información contable que pueda ayudar a reducir los riesgos de aquellos que no pueden acceder a información privilegiada, no se obliga a la entidad, salvo contadas excepciones, a que contribuya a este objetivo exponiendo, para ello, su situación acerca del futuro y de su evolución dentro del contexto económico donde actúa (Viegas y otros, 1999).

Los esfuerzos para revelar en los estados contables de cierre de ejercicio, con respecto a hechos o sucesos del futuro, se impulsaron en nuestro país en un solo y utópico principio de “aproximación a la realidad”¹⁴, que dominó a todos los demás requisitos y cualidades de la información contable. Este señala que La información debe tender a presentarse, en el mayor grado posible, de manera que exprese los acontecimientos tales como son, con el mayor realismo, sin deformaciones por subordinación a condiciones particulares del emisor.

La crisis del *fair value* o valores corrientes de 2001, etapa caracterizada como la crisis de la contabilidad, y la aparición en 2008 de los activos tóxicos constituidos por grandes tenencias de hipotecas *subprime* están provocando la mayor crisis financiera en los países desarrollados. Según los estudiosos de estos fenómenos, esta crisis es mayor a la que se produjo en el mundo durante el año 1930, cuando fue necesario también adoptar manuales de normas que permitieran lograr una mayor transparencia en los estados financieros de las entidades que se financiaban a través de los mercados de capitales.

¹² La Resolución Técnica N.º 16 de la FACPCE define como usuarios tipo a (i) cualquiera fuere el ente emisor, a sus inversores y acreedores, incluyendo tanto a los actuales como a los potenciales; (ii) adicionalmente: (a) en los casos de entidades sin fines de lucro no gubernamentales, a quienes les proveen o podrían suministrar recursos (por ejemplo, los socios de una sociedad civil); (b) en los casos de entidades gubernamentales, a los correspondientes cuerpos legislativos y de fiscalización.

¹³ FACPCE. Resolución Técnica N.º 16, *Marco conceptual de las normas contables profesionales*.

¹⁴ *Ibídem*.

Hoy, podemos observar como los organismos a cargo del control de los mercados de capitales y los organismos reguladores de los mercados financieros se esfuerzan para producir fuertes corrientes de cambio en los manuales de normas destinadas a la confección de los estados financieros. Actualmente, adoptan mayores medidas preventivas destinadas a reducir los riesgos para proteger los intereses de los usuarios que fueron sorprendidos y afectados seriamente por esta crisis.

5.1.2. Avances sobre la necesidad de presentar el balance social

En 2001, el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) identifica los siguientes objetivos:

- » Realizar un diagnóstico de la gestión empresarial en relación con el cumplimiento de su responsabilidad social en un determinado período, lo que permite redefinir políticas, establecer programas y hacer más eficientes las inversiones sociales para mejorar la relación costo/beneficio.
- » Permitir a la gerencia planificar las acciones orientadas a aumentar la productividad y eficiencia de sus trabajadores y a efectuar un seguimiento del resultado de esas acciones.
- » Disponer de información relativa a los recursos humanos de la empresa y sobre su relación con los sectores de la comunidad con los cuales ella se vincula, entre otras cosas, para poder informar adecuadamente a la opinión pública sobre su desempeño social.
- » Permitir a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su responsabilidad social, ya que es un instrumento efectivo para medir y controlar las consecuencias, los costos y beneficios derivados de sus acciones.

Cabe destacar que la tarea destinada a lograr consensos para lograr instalar una cultura en los ámbitos económicos de responsabilidad social empresaria no es una tarea sencilla: exige voluntad política y una fuerte demanda de la sociedad en la búsqueda de los valores de comportamiento ético.

5.2. NIVEL ESPACIAL

El trabajo tiene como objetivo recoger los antecedentes internacionales en materia de información contable prospectiva y del balance social, que, en este caso, se remonta a las primeras investigaciones realizadas por organismos internacionales hasta el año 2012. Esta tarea permitirá presentar argumentos doctrinarios relevantes que apoyen la hipótesis que se postula y que nos proponemos demostrar.

La preocupación creciente sobre la calidad de las prácticas que permiten auditar y reportar los aspectos sociales y éticos de una institución ha hecho emerger una cantidad creciente de estándares para desarrollar la práctica para la confección y auditoría del balance social. Estas corrientes de pensamiento representaron uno de los aspectos esenciales que contribuyeron al desarrollo de nuevas regulaciones sobre responsabilidad social frente a los cambios de los escenarios económicos y la aparición de los modelos económicos globalizados.

5.2.1. Francia: Ley 77769 (1977)

Presenta la primera definición legal de balance social. Para la ley francesa, el Balance Social es obligatorio para las empresas que ocupan a más de trescientas personas. Es un instrumento de información global retrospectivo mediante el uso de ciertos indicadores referidos —básicamente— al ambiente social interno de la entidad emisora.

En esta misma época, también se realizaron avances en la materia en Iberoamérica: las principales instituciones públicas y privadas de países como Chile, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú y Uruguay publican anualmente sus balances sociales.

Los esfuerzos realizados para instalar un modelo de informe socio-ambiental, representan un fuerte desafío que exige profundizar la adopción y difusión de criterios que garanticen la uniformidad de los indicadores utilizados para emitir el balance social. Esto se materializó en un importante documento publicado en el apartado siguiente.

5.2.2. Global Reporting Initiative (GRI) (1997)

Se trata de la Iniciativa de Informes Globales (IIG),¹⁵ cuya misión es desarrollar guías de aplicación global que informen sobre la *performance* económica, medioambiental y social —inicialmente— de corporaciones y —posteriormente— de todo negocio u organización.

Las organizaciones participantes se unieron para trabajar en favor del medio ambiente. la red IIG incorpora la participación activa de más de mil participantes, que representan a cientos de corporaciones, organismos no gubernamentales y asociaciones de negocios.

Su *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad* considera tres elementos de sustentabilidad aplicables a una organización:

- » *Económico*. Incluye, por ejemplo, los gastos por nóminas, productividad laboral, creación de empleo. También, gastos en servicios externos, gastos en investigación y desarrollo e inversiones en formación y otras formas de capital humano. El aspecto económico incluye —aunque no se limita a ello— los estados financieros y declaraciones relacionadas.
- » *Medioambiental*. Incluye, por ejemplo, el impacto de los procesos, productos y servicios sobre el aire, agua, tierra, biodiversidad y salud humana.
- » *Social*. Incluye, por ejemplo, salud y seguridad en el lugar de trabajo, estabilidad de los empleados, derechos laborales, derechos humanos, salarios y condiciones laborales en las operaciones externas.

Esta guía es una herramienta de ayuda a las organizaciones para elaborar información, de modo que:

¹⁵ Se trata de normas privadas y voluntarias patrocinadas por CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en asociación con PNUMA (Programa de las Naciones para el Medio Ambiente).

- » presenten una visión clara del impacto humano y medioambiental de la empresa;
- » proporcionen a las partes interesadas (*stakeholders*) datos fiables que sean relevantes para sus necesidades e intereses e inviten a otros actores al diálogo y a la investigación;
- » proporcionen una herramienta de gestión que ayude a la organización a evaluar y a mejorar constantemente sus actuaciones y progresos;
- » presenten una visión clara del impacto humano y medioambiental de la empresa para que los responsables de tomar decisiones sobre inversiones, compras y posibles alianzas se encuentren bien informados;
- » respeten criterios externos de elaboración de memorias ya establecidos y comúnmente aceptados;
- » complemente, y no que reemplace, otros informes, incluidos los financieros.

Los lineamientos que se siguen para la confección de reportes sociales buscan elevar su calidad, permitir su comparación y hacerlos útiles. En particular, para los inversores, como una herramienta que relacione los resultados financieros con los no financieros.

5.2.3. Institute of Social and Ethical Accountability (1999)

El instituto tiene la misión de privilegiar los principios éticos y de *accountability*. Dicta la norma AA1000, dirigida a promocionar la responsabilidad social empresaria para el desarrollo sostenible.

El objetivo del organismo es dar mayor credibilidad a los informes de sostenibilidad. Se considera que estos deben ser auditados, por lo que impulsa la aplicación de normas profesionales para ello. Establece que las organizaciones que preparan sus informes, así como las partes interesadas, deben aceptar la realización de auditorías externas para aumentar la credibilidad y la efectividad de sus informes, así como su desempeño.

La norma AA1000 persigue dos objetivos principales:

- 1) promover la responsabilidad de las instituciones y, como parte de esto;
- 2) apoyar el aprendizaje y la mejora del desempeño institucional en lo social, ético, ambiental y económico, como así también apoyar el desarrollo sustentable de las instituciones.

Con el fin de mejorar los procesos para la recolección de las variables que la entidad emisora selecciona previamente, se desarrollan nuevos procedimientos, destinados a asegurar que la información sea útil, real, confiable y suficiente para controlar, evaluar y tomar decisiones.

La compleja tarea para normalizar los procesos que permiten identificar las áreas internas y externas de la empresa que son alcanzadas por las actividades de la organización y que necesitan ser medidas a través de indicadores que sean factibles de comparación exige evaluar y acreditar la calidad de los procesos para la obtención de información que responda a las variables elegidas por la entidad. Con esta orientación se dicta en el año 2001 la SA 8000.

5.2.4. Social Accountability 8000 (SA 8000) (2001)

Establece requerimientos específicos de responsabilidad social que le permiten a la empresa:

- » desarrollar, mantener y aplicar sus principios y procedimientos, con el objeto de manejar aquellos asuntos que están bajo su control o influencia;
- » demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por esta norma.

Los requerimientos de esta regulación serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía. Según su aplicación, en la confección del balance social, la entidad emisora debería, al comienzo de los procesos:

- 1) Definir los grupos de interés con los cuales tiene relación y esperan acciones de la empresa en cumplimiento de la responsabilidad social.
- 2) Definir los campos de actividad relacionados con estos públicos que se van a controlar y evaluar durante el período, lo cual conduce a definir las variables e indicadores para su control.

De acuerdo con los indicadores, la información puede ser cualitativa o cuantitativa y puede no estar sistematizada.

5.2.5. Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (IDEA) (2001)¹⁶

Entre los importantes aportes de investigación en la materia, se puede destacar el estudio que realizó IDEA, donde se señala que el período de más actividad referido a la temática que nos ocupa fue a partir de los años setenta. En esa época, se pusieron en marcha los movimientos a favor de informar sobre la responsabilidad social empresarial. Este mismo trabajo señala que, en la década de los ochenta, esos movimientos no lograron desarrollarse y, citando a David Hess,¹⁷ considera que esto fue debido, en parte, a la recesión y a la primacía dada a los intereses de las empresas.

La comunidad de negocios, por otro lado, no vio en el balance social una ayuda para mejorar la performance corporativa, sino la manera para que otros grupos de interés tuvieran la información necesaria para calificar a las empresas. La falta de capacidad del público de entender y apreciar este tipo de reporte bajó también su demanda.

Un importante aporte al tema es el que desarrolló el teólogo Hans Küng,¹⁸ que considera la importancia, paralela a los lucros para los *shareholders* (accionistas), la responsabilidad para con todos los *stakeholders* (agentes o participantes, que invierten su “empeño” o *stake* en la empresa). Y ambas circunscriben secciones detalladas sobre las obligaciones de las empresas en relación con todos sus actores: empleados,

¹⁶ IDEA (2001). Documento preparado por el Equipo Empresa y Sociedad.

¹⁷ *Ibidem*, cita a Hess, D.: *Regulating Corporate Social Performance: A New Look at Social Accounting, Auditing and Reporting*, *Business Ethics Quarterly*.

¹⁸ *Ibidem*, cita a Kung, H., *The Caux Round Table y Declaración Interfaith* (1999), p. 430.

clientes, proveedores, financiadores, comunidad (gobiernos locales y nacionales), además de aquellas obligaciones relacionadas con los propietarios.

5.2.6. Balance social en Argentina (2000)

El principal avance, en nuestro país, se produce con el dictado de la Ley 25250¹⁹ y el Decreto 1171/2000. Esta norma obliga a presentar el balance social a aquellos entes que tienen, como mínimo, quinientos trabajadores en relación de dependencia. También deben ser presentados en el primer ejercicio donde se alcance este número. Si se trata de un conjunto económico, la empresa controlante debe considerar a todas las personas en relación de dependencia de todas las entidades que lo integran. El objetivo es:

- » Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en un período determinado para permitir la posibilidad de redefinir políticas, establecer programas y evaluar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la promoción de los trabajadores y de la sociedad.
- » Disponer de información de la empresa y de sus trabajadores, así como de los sectores que se vinculan comercial o productivamente con su actividad.

Cabe destacar la importancia que en su contenido se asigna a los acuerdos en las convenciones colectivas de trabajo: sus destinatarios, según la ley, son sindicatos con personería gremial signatarios de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable a la empresa.

Por su parte, la Resolución 23/2001 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Formación de Recursos Humanos establece que solo las empresas que sean suscriptoras de más de un convenio colectivo de trabajo de empresa, cualquiera sea el número de trabajadores comprendidos en cada uno ellos, tienen obligación de elaborar un balance social por cada uno de esos convenios.

Pero es la Ley 25877/2004²⁰ la que aumenta el nivel de exigencia, ya que dispone en el artículo 25 del capítulo IV, referido al balance social, la reducción del número de

¹⁹. TÍTULO V: BALANCE SOCIAL

Art. 18: Las empresas que ocupen a más de 500 (quinientos) trabajadores deberán elaborar anualmente un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Ese documento será girado por la empresa a la representación sindical de sus trabajadores, dentro de los 30 (treinta) días de elaborado.

²⁰ CAPÍTULO IV: BALANCE SOCIAL

Art. 25: Las empresas que ocupen a más de TRESCIENTOS (300) trabajadores deberán elaborar, anualmente, un balance social que recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa. Este documento será girado por la empresa al sindicato con personería gremial, signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable, dentro de los TREINTA (30) días de elaborado. Una copia del balance será depositada en el MINISTERIO DE TRABAJO EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL, la que será considerada estrictamente confidencial.

Las empresas que empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único, si la convención colectiva aplicable fuese de actividad o se aplicare un único convenio colectivo de empresa. Para el caso de que la misma empresa sea suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso, cualquiera sea el número de

trabajadores a trescientos para imponer la obligación de presentación. En el artículo número 26, se establecen los siguientes requerimientos mínimos de información que debe incluir el balance social:

- » Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio. Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- » Incidencia del costo laboral.
- » Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- » Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- » Rotación del personal por edad y sexo.
- » Capacitación.
- » Personal efectivizado.
- » Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- » Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- » Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.
- » Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificaciones de condiciones de trabajo.

5.2.7. Resolución Técnica N.º 36 de la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (2012)²¹

Los principios que fundamenta el dictado esta norma se expresan claramente en los considerandos, que señalan que uno de los objetivos para la preparación del balance social es demostrar la forma en la que contribuye la organización —o pretende contribuir en el futuro— a la mejora o incide en el deterioro de las tendencias, avances y condiciones económicas, ambientales y sociales a nivel local, regional o global.

Un aspecto que también se destaca se refiere al alcance de la información que debe presentarse, ya que el balance social debe, por lo tanto, tratar de presentar el desempeño en relación con concepciones más amplias de la sustentabilidad. Esto incluye analizar el desempeño de la organización en el contexto de los límites, y las exigencias impuestas sobre los recursos ambientales o sociales a nivel sectorial, local, regional o mundial, y sobre el uso de recursos y niveles de contaminación. También puede ser relevante en lo referente a objetivos sociales y económicos, tales como objetivos de desarrollo sustentable y objetivos socioeconómicos a escala nacional o internacional.

trabajadores comprendidos.

²¹ En su texto de 2012, la FACPCE señala: “Aprobación de esta norma para los ejercicios iniciados a partir del 1 de enero del 2013, permitiendo su aplicación anticipada a partir de los ejercicios iniciados desde la aprobación de esta resolución por la Junta de Gobierno”.

También establece que para la preparación del balance social adopta la *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*, del GRI, destacando que es el modelo internacional más reconocido.

5.3. NIVEL TEMPORAL

El período de la investigación abarcará desde el año 1972, con la Resolución 1721 de la ONU referida a la discusión del código de conducta para las empresas transnacionales, por tratarse de los primeros pronunciamientos de organismos internacionales o gubernamentales que abren el debate para dar respuestas concretas a las nuevas demandas de los interesados en la información que debe brindar las empresas, y llegará hasta el año 2012.

6. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico de la investigación, también conocido como estrategia metodológica (haciendo referencia a un conjunto de acciones emprendidas para lograr un propósito deliberado), instrumentación (por los diferentes instrumentos en los que se operativizan las técnicas empleadas) o metodología de la investigación (en relación con el proceso técnico metodológico de cómo investigar —contrastación empírica—).

6.1. TÉCNICA NO PROBABILÍSTICA

Se utilizará la técnica no probabilística. Se trata de la elección de los elementos que no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación. No es un procedimiento mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas.

En lo que respecta a los *ámbitos de aplicación*, se investigará en aquellos espacios geográficos donde las entidades económicas operan y deben presentar estados financieros aplicando las normas internacionales de información financiera, según lo establece el IASB, o las utilizadas en aquellos países que armonizan sus normas con las dictadas por el IASB.

Por su parte, el *estudio de caso* —entendido no como la elección del método, sino del “objeto” o la “muestra” que se va a estudiar— es tanto de corte cuantitativo como de corte cualitativo, incluso mixto. Dicho estudio se realizará bajo cualquier diseño: experimental, no experimental transaccional o longitudinal. En este estudio, pueden aplicarse todas las características que se implementan, como muestras colectivas o grupos. En un caso, se tratará con un enfoque mixto para lograr mayor riqueza de información y conocimiento sobre él. Es importante destacar que este requiere tratarse con profundidad, buscando el completo entendimiento de su naturaleza, sus circunstancias, su contexto y sus características (Hernández Sampieri, 2003: 330-332).

Para finalizar, destacaremos los *detalles de la lógica y pasos seguidos para el procesamiento, análisis e interpretación de los datos*. El diseño de investigación no experimental es un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes) para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes) dentro de una situación de control para el investigador. En función de la naturaleza del problema de investigación y de nuestros propósitos investigativos, se propone la utilización de una forma vinculada y complementaria, entre enfoques metodológicos cuantitativos y cualitativos. Así, el enfoque mixto combina el máximo de generalidad con la concreción grupal (grupo focal) e individual (entrevista en profundidad).

Las técnicas de entrevista y discusión grupal ocurren mediante procesos comunicacionales cara a cara, en el marco de la investigación social cualitativa. Con éstas técnicas se trata de poner en relación los comportamientos sociales con las percepciones, explicaciones o evaluaciones de los actores individuales, en condiciones y contextos de producción de significados.

6.2. ENCUESTA EN PROFUNDIDAD

La encuesta se realizó con alumnos que se encuentran cursando la Maestría en Contabilidad Internacional, considerando que para dar respuestas deben —en primer lugar— estar informado sobre el objetivo que se propone demostrar la tesis que se presenta.

La técnica de la encuesta en profundidad pretende, a diferencia de la encuesta clásica, profundizar en las manifestaciones de los sujetos encuestados. Se aplica a un número reducido de sujetos, cuya selección es de importancia crucial: informados que han vivido y protagonizado ciertos hechos, con opinión representativa, sujetos del entorno que proporcionan datos de terceras personas. El número de entrevistados se establece por índice de saturación: cuando a juicio del investigador supone una cuota adecuada por encima de la cual no se obtendría más información, ya que se caería en la redundancia. Para la encuesta fue importante decidir:

- » *Ámbito geográfico*. Las empresas seleccionadas para el análisis de casos están enmarcadas en un modelo donde se aplican todos los instrumentos necesarios para validar los aspectos teóricos con los prácticos. En este caso, se presenta un caso expuesto y defendido en la Conferencia Interamericana de Contabilidad realizada en Santo Domingo en septiembre del 2015, donde recibió el primer premio entre los trabajos presentados.
- » *Ámbito poblacional*. Las encuestas en profundidad se realizaron a alumnos de la Maestría de Contabilidad Internacional que se dicta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y que provienen de diferentes países de América Latina. También, en el ámbito de encuentros nacionales e internacionales, donde se debaten temas relacionados con esta investigación.
- » *Ámbito temporal*. Las encuestas en profundidad se realizaron de acuerdo con el cronograma previsto en este documento.

» *Instrumento de investigación.* Se acompaña como Anexo 2.

Con el fin de identificar las características que reúnen las personas entrevistadas, se diseñó una ficha que reunió distinta información: sobre el perfil del entrevistado. Esta incluye distintos aspectos sobre su rol en empresas emisoras de informes prospectivos y balance social, por ejemplo:

- a) Experiencia de trabajo.
- b) Cargo que ocupa en la actualidad o el que ha ocupado.
- c) Funciones/actividades que desempeña.

Era un objetivo que la mayoría de los entrevistados ocupara cargos de jerarquía (director, gerente, responsable) en las organizaciones donde trabajan o hayan trabajado.

6.2. CUESTIONARIO

Se diseñó el cuestionario utilizado para realizar las entrevistas siguiendo los pasos previstos en el Cronograma.

CAPÍTULO I.

BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO

I.1. INTRODUCCIÓN

Los nuevos escenarios económicos dominados por el fenómeno económico que significó la globalización impuso un cambio de cultura en las organizaciones. Asimismo, el compromiso de que las empresas adopten en su gestión los principios de buenas prácticas de gobierno para garantizar la fiabilidad de la información que se brinda a los diferentes actores que operan en los mercados de capitales y privilegiar la transparencia en la gestión. Se volvió para ello indispensable la existencia de un código de conducta que regule el comportamiento de todos los miembros que componen la organización.

En este capítulo, se analizan las consecuencias de las crisis que se produjeron a comienzo del siglo XXI por la recesión económica de los mercados en Estados Unidos y los fraudes contables de importantes corporaciones allí. Entre ellas, la creación de la comisión destinada a investigar los fraudes cometidos, que concluyó su labor con el dictado de la ley Sarbanes-Oxley (SOX), que impone el cumplimiento de nuevas obligaciones a la Securities and Exchange Commission (SEC).¹

La preocupación frente a la primera crisis del siglo impulsó a los organismos internacionales a buscar soluciones. Con este fin, la OCDE aprobó en 2004 un documento titulado *White Paper* sobre aspectos del gobierno corporativo en Latinoamérica que refleja los resultados de las mesas redondas regionales en Brasil (2000), Argentina (2001), México (2002), y Chile (2003). Allí se tomó como base el análisis de un documento emitido por la OCDE en el año 1999.

Cabe destacar el rol que adquirieron los organismos internacionales encargados de investigar las causas y los efectos generados por las crisis. La situación derivó en un fuerte proceso de regulación sobre las corporaciones para requerir que asuman el compromiso de atender los reclamos de los grupos de interés (*stakeholders*).²

En el año 2008, se desata una nueva crisis, que conmovió y paralizó a los mercados de capitales internacionales. Se trata de la “crisis de las hipotecas”, que abrió un escenario con grandes incertidumbres y en donde resulta difícil predecir el tiempo que demandará recuperar el funcionamiento normal de los mercados.

Ese mismo año, la SEC decidió adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por la International Accounting Standards Board (IASB)³ y abandonar las normas US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles)⁴ emitidas

¹ En español: “Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos”.

² En una compañía, los grupos de interés estarían integrados por los empleados, los clientes, los proveedores, las entidades financieras, el Estado, la comunidad, la sociedad, etc.

³ En español: “Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad”.

⁴ En español: “Principios de contabilidad generalmente aceptados”.

por el Financial Accounting Standards Board (FASB).⁵ Su objetivo era mejorar el manual de normas que aplicaban las empresas que cotizaban en el mercado de capitales estadounidense.

Como consecuencia de la situación global después de las dos grandes crisis, comienzan a difundirse otras regulaciones, que contienen los nuevos principios que deben ser observados por las corporaciones. Se incorpora el concepto *gobernanza global*, que se refiere al sistema por el cual las grandes corporaciones deben desarrollar nuevos métodos de gestión dentro del denominado *gobierno corporativo*.

Los avances están dirigidos a que las corporaciones asuman el compromiso de proteger los derechos de cada miembro de la organización y brindar mejor información a los *stakeholders*. Para alcanzar los objetivos que se propone alcanzar la corporación, es necesario que la gestión se oriente a proteger y gestionar el riesgo y mitigue los efectos que puedan producirse sobre los bienes públicos, el medio ambiente o las metas sociales. Para ello se incorporan los documentos emitidos por la OCDE con los principios de gobernanza y los de las Naciones Unidas con el Pacto Global. Finalmente, dentro de estos cambios en la cultura de las organizaciones corporativas, cabe mencionar que en el año 2010, la OCDE emite otro documento, *Estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventajas al mañana*, cuya finalidad fue impulsar y fortalecer el desarrollo de los países mediante la incorporación en sus políticas de la *innovación* y la *investigación*.

El resultado de la globalización marca la interdependencia económica global de todos los países involucrados en estos procesos. El Fondo Monetario Internacional (FMI) define al fenómeno económico de la globalización como un plan que se caracteriza por

... una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, unida a la difusión acelerada de la tecnología.

El organismo también señala que el proceso de globalización abarca:

- a) La globalización en sus aspectos políticos.
- b) La globalización en sus aspectos técnicos.
- c) La globalización como prospectiva, una tendencia hacia modelos específicos.

Para interpretar la doctrina que sustenta estos nuevos paradigmas, resulta interesante analizar las acciones llevadas a cabo por los organismos internacionales que, en muchos casos —y antes de que se produjeran las crisis— ya habían realizado acuerdos con los gobiernos —en especial los de los países más desarrollados— destinados a impulsar políticas de mayor control para las empresas que operan en los mercados, es decir, mayor transparencia y fiabilidad cuando reportan los resultados de la gestión.

Las crisis globales de los mercados de capitales comenzaron a fines del año 2000 con la quiebra de importantes empresas que disimulaban su estado de insolvencia mediante la confección de estados financieros que ocultaban las pérdidas. No se registraban

⁵ En español: "Comité de Normas de Contabilidad Financiera".

determinados pasivos y de esta forma ocultaban la verdadera situación financiera de la entidad emisora.

Nuevamente, en el año 2008, con la denominada crisis de las hipotecas, se profundizó la necesidad de establecer acuerdos y normas dirigidas a que entidades que operan en los mercados se avinieran a aplicar las buenas prácticas de gobierno. El objetivo fue asegurar mayor transparencia en sus acciones y fiabilidad en los informes de gestión destinados a los inversores, proveedores, entidades financieras, clientes, empleados y el Estado, entre otros.

La temática que desarrollamos en este capítulo pretende analizar algunas cuestiones claves que deben ser adoptadas en un modelo de gestión donde se privilegie las buenas prácticas de gobierno y se incorpore un código de conducta. Se incluye una guía de los principios de las buenas prácticas que la entidad debe acompañar cuando publica sus estados financieros.

I.2. ANTECEDENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

I.2.1. PRIMERA CRISIS DEL SIGLO XXI (2001-2002)

Entre el año 2001 y 2002, en Estados Unidos, se produjo una profunda crisis económica con una fuerte recesión en los mercados. Este fenómeno rápidamente se propagó a los mercados de capitales. Dentro de ese contexto complejo, entre las empresas que sucumbieron a la crisis por su importancia, podemos mencionar las siguientes:

- » WorldCom (2002): USD 107.000 millones.
- » Enron (2001): USD 63.400 millones.
- » Global Crossing (2002): USD 25.500 millones.
- » Adelphia Común (2002): USD 24.400 millones.
- » Pacific Gas & Electric Company (2001): USD 21.500 millones.
- » K-Mart Corporation (2002): USD 17.000 millones.
- » NTL Incorporated (2002): USD 16.800 millones.

Cabe señalar que, en algunos casos, la falta de transparencia y fiabilidad de los estados financieros que presentaban algunas corporaciones derivó en una cadena de quiebras donde se puso al descubierto las irregularidades y fraudes contables que venían cometiendo. El comportamiento de las empresas quebradas se caracterizaba por presentar una gestión exitosa, y ante la crisis, al frenarse el crecimiento de la economía, quedaron seriamente expuestas sin poder encubrir sus procedimientos contables fraudulentos.

La pérdida que sufrieron los inversores fue de tal magnitud que dio origen a un proceso por el cual comenzaron a aplicarse medidas más rigurosas para el control del funcionamiento de los mercados de capitales. Con este fin, los organismos

internacionales impulsaron la emisión de documentos muy relevantes para restablecer y proteger el buen funcionamiento de los mercados de capitales.

I.2.1.1. Informe Winter⁶ (Unión Europea, 2002)

El Informe Winter fue confeccionado por un grupo de expertos designados por la Comisión Europea para la Reforma y Modernización del Derecho Societario en Europa, que abordó los siguientes temas:

- » Los instrumentos de creación del derecho societario en Europa.
- » Las prácticas de buen gobierno corporativo.
- » Los grupos y pirámides de sociedades.
- » La movilización de las sociedades en el espacio europeo y los procesos de reestructuración.
- » El ejercicio transfronterizo del derecho de voto y la posibilidad de celebración de juntas no presenciales.
- » El desarrollo de tipos organizativos como la sociedad anónima europea o la sociedad colectiva europea.

El objetivo de este informe es establecer las bases y pautas de actuación en relación con el proceso de creación del derecho comunitario en materia económica.

I.2.1.2. Ley Sarbanes-Oxley⁷ (Estados Unidos, 2002)

Esta ley se dictó después de la crisis de los años 2001-2002, que paralizó la economía de los Estados Unidos con la caída en la cotización de las acciones de numerosas empresas, fundamentalmente del sector tecnológico.

Sin lugar a duda, el caso Enron concentro todos los esfuerzos de investigación. El juicio a que fueron sometidos sus principales directivos permitió conocer la estafa financiera que habían cometido. Entre las maniobras más importantes, se destaca la creación de entidades con fines específicos (EPE) *offshore*, que funcionaban en los paraísos fiscales y cuyos presidentes eran ex directivos de la empresa ya retirados, lo que puede suponer que para llevar a cabo el fraude no se revelaba que las empresas creadas constituían una parte relacionada.

La finalidad de las EPE se basaba en garantizar el financiamiento y el crecimiento de Enron, pero que, al frenarse la economía de los Estados Unidos y al paralizarse el crecimiento de la empresa, se siguió tomando los fondos sobre la base de los estados financieros que se presentaban al mercado de capitales, que no mostraban la realidad. La situación era más grave aún, ya que se seguía operando con fuerte quebranto financiado con los fondos que se recibían del mercado a través de las EPE.

La estrategia que se utilizó para seguir funcionando se basaba en ocultar el fraude financiero que se venía cometiendo antes de la crisis. La empresa ya enfrentaba fuertes

⁶ Su nombre es en honor al presidente de dicha comisión de expertos, el holandés Jaap Winter.

⁷ La ley lleva el nombre del senador Paul Spyros Sarbanes y el congresista Michael Garver Oxley.

pérdidas operativas, pero cuando la economía de Estados Unidos entró en recesión a partir del atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001, se puso en evidencia su accionar fraudulento.

El método que aplicaron los ejecutivos de Enron estaba destinado a alcanzar los objetivos del plan de negocio demostrando que había sido exitoso. En este punto, cabe señalar que el plan era confeccionado por la alta gerencia y aprobado en la asamblea de accionistas. La comisión investigadora del Congreso de los Estados Unidos determinó que la responsabilidad sobre las irregularidades cometidas y, finalmente, la quiebra de la empresa recaía en la primera, encabezada por su presidente.

Se demostró que se alteraron los registros contables. En consecuencia, la información que aprobaba la asamblea de accionista y se presentaba en el mercado de capitales era fraudulenta, lo que provocó que muchos inversores perdieran sus ahorros. Las principales irregularidades que se cometieron se basaron en omitir en la contabilidad las pérdidas operativas que arrojaba el negocio. Para poder continuar funcionando, obtenían financiamiento y se ocultaban los pasivos financieros contraídos con las EPE.

Para evitar revelar la verdadera situación de sus pasivos, la participación de Enron en el capital de las EPE antes de la quiebra no superaba el 3 %. De esta forma, no violaba las normas dictadas por la SEC: si la tenencia no superaba este porcentaje, no estaba obligada a presentar el estado financiero consolidado; en consecuencia, presentaba los estados financieros consolidados en una sola línea y aplicando el método del valor patrimonial proporcional. De esta forma, no comunicaba el fuerte endeudamiento que mantenía con las EPE según lo que comunicó la comisión investigadora de la SEC.

Otro hecho para destacar se vincula con el pago de remuneraciones a los directivos mediante opciones sobre acciones *stock options*. Este mecanismo consistía en premios por la “buena gestión” que permitía alcanzar las metas dentro del plan de negocios, según se revelaba en los estados financieros de Enron. Cabe señalar que, si se registraba como parte del costo de operaciones, hubieran arrojado pérdidas significativas.

Frente a los hechos acaecidos con la caída de grandes corporaciones, el Congreso de los Estados Unidos creó una comisión destinada a investigar los fraudes cometidos. Esto concluyó con el dictado de la ley SOX, que impone el cumplimiento de nuevas obligaciones a la SEC para que aplique regulaciones más exigentes. Fija sanciones graves a los directores, los miembros de la comisión fiscalizadora que integran la corporaciones y a los auditores externos que dictaminan sobre los estados financieros.

También aparece una nueva figura de control de la sociedad: se trata del Comité de Auditoría, que debe ser responsable de monitorear la marcha de la sociedad y debe aprobar los honorarios que presupuestan los auditores externos.

Entre los aspectos más relevantes de la Ley cabe mencionar:

- » El *Título III*, que refiere a la Responsabilidad Corporativa:
 - › Los funcionarios firmantes denuncian que han examinado los informes que se presentan al mercado de valores y que este no contiene ninguna de las declaraciones falsas u omisión de material o ser considerada engañosa.

- › Los estados financieros e información relacionada presentan razonablemente la situación financiera y de los resultados en todos los aspectos.
 - › Los funcionarios firmantes son responsables de los controles internos y se han evaluado a estos últimos dentro de los noventa días mencionados. Han informado sobre sus resultados.
 - › Se debe confeccionar una lista de todas las deficiencias en los controles internos y destacar la información sobre cualquier tipo de fraude que involucre a los empleados en las actividades internas.
 - › Se debe comunicar cualquier cambio significativo en los controles internos o factores relacionados que puedan tener un impacto negativo en los controles internos.
- » El *Título IV* (declaraciones financieras mejoradas) se refiere a la Evaluación de la Gestión de los Controles Internos:
- › Los emisores están obligados a publicar información en sus informes anuales sobre el alcance y la adecuación de la estructura y los procedimientos de presentación de informes financieros de control interno. Esta declaración también deberá evaluar la efectividad de los controles y procedimientos internos.
 - › La firma de contabilidad registrada deberá, en el mismo informe, atestiguar e informar sobre la evaluación de la eficacia de la estructura y los procedimientos de presentación de informes financieros de control interno.
 - › La Ley establece una modificación en el código penal de los Estados Unidos que especifica las multas y penas para los responsables legales de infracción de los requerimientos expuestos en ella.
- » El *Título VIII* (Responsabilidad, Fraude Corporativo y Penal) se refiere a las sanciones penales por alteración de documentos. En esta sección se imponen penas de multa o hasta veinte años de prisión por alterar, destruir, mutilar, ocultar, falsificar registros, documentos u objetos tangibles con la intención de obstaculizar, impedir o influir en una investigación legal. También impone penas de multa o prisión de hasta diez años para cualquier contador que, a sabiendas e intencionalmente, viole los requisitos de mantenimiento de todos los documentos de auditoría o revisión por un período de cinco años.

I.2.1.3. Combined Code on Corporate Governance (Reino Unido, julio 2003)⁸

Este código de administración funciona bajo el principio de “cumplir y explicar”. Se establecen las *buenas prácticas*, que abarcan temas como:

- » La composición de la junta de directores y la eficacia.
- » El papel de las comisiones del consejo.
- » Las remuneraciones y la relación con los accionistas.

⁸ En español: “Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social”.

- » La gestión de riesgos y el control interno.
- » El papel de los comités de auditoría.
- » Se debe evaluar e informar sobre distintos aspectos del negocio.,

I.2.1.4. Informe Aldama (España, enero 2003)⁹

Este documento recomienda la elaboración de un “informe anual de gobierno corporativo” por el consejo de administración, previo informe de la comisión de auditoría y control o cuando corresponda la comisión de nombramientos y retribuciones. El informe contempla distintos aspectos de la sociedad:

- » Estructura de la propiedad:
 - › Porcentaje de participación y las relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan, no limitándose a informar únicamente sobre las participaciones significativas.
 - › Representación (directa o indirecta) de estas participaciones en el consejo.
 - › Medidas de blindaje.
- » Estructura de la administración:
 - › Composición, reglas de organización y funcionamiento del consejo de administración y de sus comisiones.
 - › Identidad, trayectoria, participación en el capital y remuneración de consejeros.
 - › Funciones y cargos de cada consejero dentro de la sociedad.
 - › Relaciones entre consejeros y los accionistas de referencia.
 - › Consejeros cruzados o vinculados.
 - › Procedimientos de selección, remoción o reelección.
- » Operaciones vinculadas y operaciones intragrupo:
 - › Operaciones de la sociedad con sus acciones de referencia, sus administradores y altos directivos.
 - › Operaciones con sociedades filiales.
 - › Información relevante para enjuiciar la efectividad y la observancia de los deberes de lealtad.
- » Sistemas de control de riesgo:
 - › Dispositivos de control para evaluar y reducir el riesgo.
 - › Funcionamiento de la junta general.

⁹ Miembros de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados Financieros y las Sociedades Cotizadas. Presidida por D. Enrique de Aldama y Miñón en el momento de emisión del informe.

- › Funcionamiento y cauces de relación con los accionistas.

I.2.1.5. Organización para el Comercio y el Desarrollo Económico OCDE, Nuevo Gobierno Corporativo

Los estudios de la crisis de principio del siglo XXI revelaron la gravedad de la situación y la falta de previsiones de las empresas, situaciones que provocaron un fuerte impacto en los mercados y pusieron en evidencia las debilidades de los organismos de control frente a las políticas que aplicaban las corporaciones para mejorar sus resultados e incrementar el valor de su negocio, sin considerar en sus planes estratégicos y de gestión la sustentabilidad de la empresa.

La OCDE, en 1999, emitió un pronunciamiento que tuvo como objetivo consolidar todas las normativas que fueron emitidas en diferentes países y destinadas a impulsar la aplicación de las buenas prácticas de gobierno. En él se establecen los siguientes principios:

- » Protección de los derechos de los accionistas.
- » Trato equitativo para con los accionistas.
- » Informar a los grupos de interés.
- » Comunicación y transparencia.
- » Responsabilidad del directorio.

Como ya fue mencionado, en el año 2004, la OCDE emite un documento titulado *White Paper* sobre gobierno corporativo en Latinoamérica cuyos puntos más destacables son:

- » Mejora del cumplimiento y aplicación permanente de las buenas prácticas de gobierno corporativo.
- » Cooperación regional.

Las acciones que impulsa la OCDE a nivel global tienen —fundamentalmente— un espectro de aplicación macroeconómico. Se espera, por ello, que a mediano y largo plazo sus efectos puedan llegar a los escenarios microeconómicos para contribuir al crecimiento y a la sostenibilidad de las empresas que operan en un país o en una región.

La OCDE, en el 2006, emite un documento destinado a impulsar la adopción de políticas de buenas prácticas de gobierno. El objetivo es recomendar a los gobiernos que exijan a las empresas que operan en el ámbito de los mercados de capitales la adopción de un código de conducta que privilegie la ética, la protección del medio ambiente y la sustentabilidad. El pronunciamiento tiene como finalidad que los directivos y la alta gerencia de las empresas asuman un fuerte compromiso con los grupos de interés y brinden información sobre la actividad económica y financiera. Asimismo, que acompañen los estados financieros de cierre de ejercicio con información sobre la responsabilidad social empresarial.

Como también se ha dicho párrafos atrás, producida la segunda gran crisis del siglo, en el año 2010, la OCDE emite otro documento, titulado *Estrategia de innovación de la OCDE: llevarle ventajas al mañana*. Allí se recomienda que las empresas, para alcanzar

los objetivos que se fijaron en su plan de negocios, logren una conjunción adecuada entre los insumos de la oferta y los requerimientos de la demanda. Para este fin, es importante considerar la innovación capaz de superar los desafíos que presenta la cambiante naturaleza de los mercados.

La Organización también incorpora a su misión brindar su contribución a los gobiernos para el desarrollo de las estrategia de innovación mediante el diseño de políticas orientadas a la búsqueda de soluciones nacionales y globales. Se recomienda que la implementación de dichas estrategias constituya un proceso permanente, fortalecido mediante el aporte realizado por expertos, el intercambio de experiencias y las prácticas basadas en normativas que impulsen el desarrollo de programas para tal fin. Los temas que se incluyen son los siguientes:

- » Centrarse de manera más estratégica en el papel de las políticas a favor de la innovación para generar un crecimiento más fuerte, menos contaminante y más justo.
- » Ampliar políticas para promover la innovación además de la ciencia y la tecnología para reconocer que esta implica una amplia gama de inversiones en activos intangibles.
- » Políticas de educación y capacitación adaptadas a las necesidades de la sociedad actual para habilitar que todas las personas puedan ser creativas, participar en la innovación y beneficiarse de los resultados.
- » Mayor atención normativa a la creación y desarrollo de nuevas empresas y su papel en la generación de innovaciones claves y fundamentales, así como de nuevos puestos de trabajo.
- » Bastante atención al papel fundamental de la investigación científica para permitir la innovación radical y proporcionar los cimientos para la innovación futura.
- » Mejores mecanismos para promover la difusión y aplicación del conocimiento mediante redes y mercados que funcionen adecuadamente.
- » Atención al papel del gobierno al crear nuevas plataformas para la innovación; por ejemplo, mediante el desarrollo de redes de banda ancha de alta velocidad.
- » Nuevas tácticas y mecanismos de gobernabilidad para la cooperación internacional en la ciencia y tecnología con el fin de ayudar a enfrentar los problemas mundiales y compartir los costos y los riesgos.
- » Sistemas para medir el concepto más amplio y más interconectado de la innovación y sus efectos para guiar la formulación de políticas.

I.2.1.6. Pacto Global de Naciones Unidas (2007)

Los requerimientos en materia de buenas prácticas incluyen la aplicación del código de ética empresarial y la adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas, que significa el respeto a y el cumplimiento de diez principios:

- 1) Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas formas, incluidas extorsión y soborno.

- 2) Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que fortalezca el medio ambiente.
- 3) Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- 4) Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- 5) Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- 6) Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- 7) Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- 8) Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- 9) Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- 10) Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

1.2.2. SEGUNDA CRISIS DEL SIGLO XXI (2008)

La segunda crisis de la primera década del siglo XXI se produjo en el año 2008. Tuvo su origen, al igual que la primera gran crisis, en los Estados Unidos, pero, a diferencia de la primera, estos nuevos sucesos tuvieron gran impacto en los mercados financieros del mundo.

El hecho que la caracterizó se manifestó en un fuerte nivel de incobrabilidad de los llamados “activos tóxicos”, bonos que se emitían sobre la base de una combinación de hipotecas *prime* e hipotecas *subprime*. Estas constituían una parte muy importante del activo clasificado en la cartera de créditos de importantes bancos de inversión. Su alto grado de incobrabilidad produjo fuertes quebrantos que afectaron a las instituciones financieras dedicadas al negocio inmobiliario.

Esta crisis tuvo su epicentro en los bancos hipotecarios, en la necesidad de las entidades financieras dedicadas al negocio de las hipotecas de colocar los fondos dado el exceso disponible en los países desarrollados. Esto favoreció una creciente oferta de crédito y alentó a aquellos individuos que no tenían suficiente capacidad financiera a comprar su vivienda mediante créditos hipotecarios sin mayores requerimientos.

Una vez concluido el proceso de constitución de la hipoteca, el instrumento de crédito se incorporaba a un paquete de hipotecas que, luego, integraban un fideicomiso financiero. Esta mecánica permitía obtener más fondos a través de la emisión de nuevos bonos, para luego volverlos al sistema como si se tratara de un círculo virtuoso que se retroalimentaba y le permitía crecer. Aunque con un debilitamiento de las garantías que ofrecían esos nuevos productos.

Los fideicomisos hipotecarios se colocaban en los mercados de capitales mediante la emisión de bonos. Los paquetes hipotecarios que formaban ese fideicomiso se compraban y vendían entre entidades dedicadas al negocio hipotecario y también a través de inversores que los consideraban una inversión de bajo riesgo al estar avalados por hipotecas. Esto ocurría tanto en el mercado local como en el exterior, ya que pagaban excelentes tasas de interés.

La otra cara de la moneda estaba centrada en los titulares de los créditos hipotecarios. Estos habían logrado comprar su vivienda mediante este tipo de financiamiento, pero, frente a la pérdida de sus empleos, no pudieron pagarla: en consecuencia, perdieron su propiedad, que ya estaba sobrevaluada. Esta situación obligaba al tomador del crédito hipotecario a abandonar su casa, lo que provocaba que el valor de esta cayera estrepitosamente. En forma concomitante, se producía la pérdida de las garantías que sostenía a los derivados financieros emitidos sobre la base del paquete de hipotecas *prime* y *subprime*. La consecuencia directa de la crisis significó la parálisis de todos los nuevos proyectos de construcción y el derrumbe del mercado inmobiliario con consecuencias muy difícil de medir y casi imposible de determinar respecto a los daños provocados.

Otro dato importante se vincula con las evaluadoras de riesgo. Estas, en la mayoría de los casos y a pocos meses antes de la caída del mercado, calificaban algunos derivados financieros que se basaban en estas hipotecas con calificación triple A. La inversión, por lo tanto, era atractiva para los inversores conservadores, que también se vieron seriamente afectados con grandes pérdidas.

La reacción de los Gobiernos para auxiliar a los bancos hipotecarios fue dispar. Un importante número de entidades fueron auxiliadas mediante un salvataje financiero. En Estados Unidos, el Congreso dictó la Ley de Estabilización Económica de Urgencia en el año 2008, que aprobó un gasto estatal de USD 700.000 millones para comprar estos “activos basura”. En tanto, la repercusión en otros países, particularmente en la Unión Europea, fue muy lenta, ya que no se adoptaron medidas que permitiera socorrer a las entidades afectadas.

Esta crisis provocó un cambio importante en las regulaciones aplicadas para la emisión de los estados financieros de los bancos de inversión. La trascendencia de las decisiones tomadas por la SEC constituyó un hito de significativa importancia, ya que dio comienzo en Estados Unidos a un proceso destinado a la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) dictadas por el IASB. La misma SEC, en los considerandos de la norma dictada, señala que las normas emitidas por el FASB no eran suficiente antídoto para evitar la producción de nuevas crisis.

I.2.2.1. Securities and Exchange Commission (2008)

La SEC adopta las NIIF emitidas por el IASB y abandona las USGAP emitidas por el FASB. Su objetivo fue mejorar el manual de normas que aplicaban las empresas que cotizaban en el mercado de capitales estadounidense y garantizar que los estados financieros cumplan con los requisitos y cualidades de la información. Asimismo, que sean relevantes, fiables, comparables y comprensibles.

Estableció un cronograma para que las empresas obligadas comiencen la aplicación de los pronunciamientos del IASB. Las grandes empresas comenzaron a partir del año 2014; las medianas, en el 2015 y, finalmente, en el año 2016, las pequeñas entidades.

I.3. EL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL CÓDIGO DE CONDUCTA

Luego de los impactos en la economía global en la primera década del siglo XXI y el desconcierto de los inversores en los principales mercados de capitales del mundo, se inició un fuerte proceso para requerir a las empresas que asuman el compromiso de atender los reclamos de los grupos de interés.

Un rol importante lo asume la International Organization of Securities Commissions (IOSCO), cuya función es cooperar con los organismos de regulación de cada país en pos de hacer más eficiente el funcionamiento de los mercados de capitales. Para ello, las comisiones de valores de cada país comenzaron a adoptar normas y procedimientos más rigurosos que garantice el acceso de información relevante, fiable, comparable y comprensible a los inversores.

El IASB, organismo que reemplaza al Inter-Agency Standing Committee (IASC)¹⁰, acuerda mejorar las normas contables mediante un proceso de mejora que comenzó en el año 2001. Adquirió mayor trascendencia ante la crisis de los mercados de capitales. Uno de sus objetivos claves fue fortalecer las cualidades que deben observar los emisores cuando confeccionan los estados financieros.

Para lograr, entonces, alcanzar mayor transparencia y fiabilidad dentro de las entidades, se hizo necesario un cambio en la cultura imperante en las organizaciones. Para ello, resultó imprescindible que las empresas aplicaran los principios de buenas prácticas de gobierno y cumplan con las disposiciones del código de conducta que el directorio debe aprobar.

I.3.1. EL GOBIERNO CORPORATIVO

Se define al *gobierno corporativo* como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el directorio, la alta gerencia y los accionistas de una empresa. Esta definición reconoce que no se trata únicamente de un conjunto de reglas externas, sino también de una disciplina empresarial necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier organización.

Los *Principios de Gobierno Corporativo* dictados por la OCDE (2004) comprenden los siguientes temas:

- » Garantizar la base de un marco eficaz para el gobierno corporativo.
- » Los derechos de los accionistas y las funciones clave en el ámbito de la propiedad.

¹⁰ En español: "Comité de Normas Internacionales de Contabilidad".

- » Un trato equitativo hacia los accionistas.
- » El papel de las partes interesadas.
- » La revelación de datos y la transparencia.
- » Se establece las responsabilidades de los miembros del consejo.

Existe consenso en considerar que, con buenas prácticas de gobierno corporativo, mejoran las condiciones de obtención de recursos financieros. Para ello, es necesario que la corporación informe sobre:

- » los datos relacionados con el origen de la entidad, su evolución, procesos y alcances; dimensión económica, política o cultural;
- » la situación del pasado, es decir, antecedentes inmediatos y presente;
- » los costos de monitoreo y los riesgos relacionados con su gestión;
- » el establecimiento de acuerdos en mejores condiciones y a mayores plazos con otros grupos de interés (proveedores, clientes o empleados) al contar con una contraparte que ofrece una mayor transparencia y una mejor concentración en la generación de valor.

Como se ha dicho en la Introducción, la adopción de buenas prácticas de gobierno corporativo es un proceso que comienza por cambiar la cultura de la organización incorporando valores tales como la ética, la responsabilidad social empresarial y los conceptos de transparencia y sustentabilidad. Su desarrollo está destinado a fortalecer el funcionamiento institucional del mercado.

El cumplimiento de las buenas prácticas obliga a las entidades a evaluar los riesgos en la gestión y a desarrollar políticas para reducir las amenazas que puedan provocar daño a la empresa. La transparencia y la rendición de cuentas son los elementos esenciales de una buena gestión; asimismo, un requisito para la buena salud de las organizaciones.

El desarrollo de los indicadores estándares de prácticas de buen gobierno de la OCDE han sido reconocidos y adoptados principalmente en las empresas que cotizan en los mercados de capitales. Constituye un modelo destinado a revelar el comportamiento ético de todo tipo de empresas, incluidas empresas privadas, familiares y de propiedad estatal. El modelo dirige sus acciones principales a los siguientes participantes que interactúan en una organización:

- » Los propietarios e inversionistas que aportan capital para financiar el negocio.
- » Los ejecutivos, gerentes y empleados que manejan el negocio en el día a día e implementan las políticas y estrategias.

Sobre esta base, el directorio mantiene cuatro funciones principales:

- 1) Representar los intereses de los propietarios.
- 2) Supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva.
- 3) Establecer políticas que apoyan el objeto social.
- 4) Cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.

El directorio debe mediar y alinear los intereses de los propietarios y gerentes con respecto a ciertos temas en los que es probable que tengan puntos de vista contradictorios, pero igualmente válidos. La importancia es aún mayor en las empresas estatales donde pueden tener una misión de política social y pública adicional a sus objetivos comerciales y financieros.

Un antecedente importante en relación con este tema es el que impulsa la Australian Stock Exchange (ASX) con sus diez principios básicos del gobierno corporativo:¹¹

- 1) Aportar una base sólida para la gestión y la supervisión (identificar y difundir las respectivas funciones y responsabilidades del consejo de administración y dirección).
- 2) Estructurar el consejo hacia la creación de valor añadido (el consejo debe tener una composición, tamaño y compromiso efectivos para definir adecuadamente sus deberes y responsabilidades).
- 3) Promover decisiones éticas y responsables (promover activamente tomas de decisiones éticas y responsables).
- 4) Salvaguardar la integridad de los estados financieros (adecuar la estructura para verificar y preservar de forma independiente la integridad de los estados financieros de la compañía).
- 5) Difundir la información oportuna (promover revelaciones oportunas de los asuntos relevantes que afectan a la compañía).
- 6) Respetar los derechos de los accionistas (respetar los derechos de los accionistas y facilitar su ejercicio eficaz).
- 7) Identificar y gestionar el riesgo (establecer un sistema de control interno y de análisis y gestión del riesgo).
- 8) Promover la mejora del rendimiento (evaluar y mejorar la efectividad del consejo y la dirección).
- 9) Remunerar de forma justa y responsable (asegurar que el nivel y la composición de los salarios es suficiente y razonable, también que va en relación con el rendimiento individual y corporativo).
- 10) Reconocer los intereses de los *stakeholders* (reconocer las obligaciones legales y demás compromisos con los grupos de interés).

Por su parte, los principios y prácticas de una adecuada estructura de gobierno corporativo son:

- » Códigos de conducta, valores y estándares de comportamiento.
- » Sistemas de medición del desempeño de unidades de negocio y personas acordes a los objetivos institucionales.
- » Asignación de responsabilidades y definición de autoridades.

¹¹ Australian Stock Exchange (ASX) Corporate Governance Council: "Principles of Good Corporate Governance and Best Practice Recommendations" (marzo 2003).

- » Perfiles y funciones de acuerdo a las responsabilidades en todos los órganos de gobierno corporativo.
- » Efectivos sistemas de control, como son las auditorías interna y externa.
- » Transparencia en la información.

I.3.2. EL CÓDIGO DE CONDUCTA

I.3.2.1. Principales antecedentes

En la década de los setenta, como consecuencia de las crisis en los Estados Unidos vinculada con la fuerte competencia de los “tigres asiáticos”, la pérdida de competitividad de las tradicionales regiones industriales y el encarecimiento del petróleo producido por los países árabes (1973-1974) utilizado como instrumento de presión sobre los Gobiernos occidentales, se emitieron importantes pronunciamientos destinados a evitar daños. Para alcanzar este objetivo, se consideró necesario acordar un código común sobre el comportamiento ético.

La ONU comenzó en 1972 a desarrollar un código de conducta destinado a proteger los intereses de los *stakeholders*. Se trató de un instrumento necesario, destinado a establecer las políticas de responsabilidad social empresarial y a encuadrar su comportamiento social para finalmente evaluar a la entidad a lo largo de su vida. En la resolución 1721 (LIII) del Consejo Económico y Social, se concretó el mandato para la formación de un grupo de personalidades encargado de estudiar los efectos de las empresas transnacionales en el desarrollo y en las relaciones internacionales. Para ello, se crearon dos comisiones:

- » *Comisión de Inversiones Internacionales y Empresas Transnacionales*. Debía proponer el código de conducta para las empresas transnacionales. Funcionó hasta 1992 y no llegó a ningún consenso con respecto a este, por lo que suspendieron las actividades.
- » *Centro de las Naciones Unidas sobre las Empresas Transnacionales*. Se trataba de un organismo técnico para el apoyo a la Comisión de Inversiones Internacionales y Empresas Transnacionales. Tenía la tarea de investigar sobre la naturaleza de las operaciones de las empresas transnacionales y su impacto en los países miembros.

Finalmente, con la oposición de los Estados Unidos, limitó la factibilidad de sus actividades en Nueva York. Las funciones se transfirieron a la United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)¹² en Ginebra. Allí, la UNCTAD desarrolla en el año 2000 un conjunto de principios y normas equitativos convenidos multilateralmente para el control de las prácticas comerciales restrictivas que establece:

- a) Impedir su injerencia en los asuntos internos de los países donde realizan operaciones y su colaboración con regímenes racistas y administraciones coloniales.

¹² En español: “Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo”.

- b) Reglamentar sus actividades en los países huéspedes para eliminar prácticas comerciales restrictivas y para que sus actividades se ajusten a los planes y objetivos nacionales de desarrollo de los países en desarrollo y, en este contexto, facilitar —en la medida necesaria— el examen y la revisión de los arreglos concertados anteriormente.
- c) Lograr que esas empresas proporcionen asistencia, transmisión de tecnología y conocimientos de administración y gestión a los países en desarrollo en condiciones equitativas y favorables.
- d) Reglamentar la repatriación de las utilidades que esas empresas obtengan en sus operaciones, teniendo en cuenta los intereses legítimos de todas las partes interesadas.
- e) Promover la reinversión de las utilidades de esas empresas en los países en desarrollo.

I.3.2.2. Características

El código de conducta de una empresa es uno de los canales de comunicación más importantes. Puede orientar a la dirección para informar a los empleados sobre las principales normas que rigen las conductas de negocio aceptables. Un código de conducta bien redactado y bien comunicado es algo más que una mera expresión de las políticas de la empresa.

El código establece las características propias de la cultura de control de la empresa, comprendiendo a toda la entidad sobre el compromiso que la dirección tiene con respecto a la integridad y los recursos disponibles para ayudar a los empleados a lograr los objetivos de cumplimiento que propone la dirección. Debe incluir:

- » Un firme respaldo por parte de la dirección de la empresa, con hincapié en el compromiso desplegado por la dirección en materia de integridad.
- » Un lenguaje sencillo, conciso y positivo que pueda ser comprendido con facilidad por todos los empleados.
- » Recomendaciones y pautas clasificadas por temas y basadas en las principales políticas y áreas de riesgo de cumplimiento normativo de la entidad.
- » Una guía práctica sobre riesgos basada en escenarios reconocibles o ejemplos hipotéticos.
- » Un diseño atractivo que fomente su lectura, uso y comprensión.
- » Herramientas para una adopción ética de decisiones que ayuden a los empleados a tomar las elecciones acertadas.
- » Diseño de canales informativos y mecanismos viables que los empleados puedan utilizar para comunicar sus preocupaciones o buscar asesoramiento sin temor a represalias.

I.3.2.3. Alcances

El código de conducta empresarial tiene por fin reflejar la identidad cultural de la empresa promoviendo los principios éticos y la responsabilidad frente a las expectativas de los grupos de interés. Abarca las siguientes áreas: conducta empresarial, responsabilidad social empresarial, ambiente de trabajo, diversidad e inclusión, protección de bienes, información personal y privacidad, anticorrupción, prácticas justas, comunicación con partes externas y desarrollo de recursos.

I.3.2.4. Contenidos para un modelo de código

Entre los contenidos para un modelo de código, podemos mencionar:

- » *Objetivo*
 - › Promover principios de comportamiento ético en el desarrollo de la actividad de la empresa. Dichos principios se fundan en la responsabilidad de los empleados hacia la empresa y constituye una regla para el cumplimiento de sus obligaciones laborales y asegurar transparencia en las relaciones internas, con terceros y la sociedad.

- » *Ámbito de aplicación*
 - › Se aplica a todo el personal de la empresa. También, cuando actúan en nombre y representación de la empresa o en aquellos actos de su vida personal que tengan relación con su actividad.

- » *Conducta empresarial*
 - › Los empleados deben comportarse de manera justa y honesta, cumpliendo con las leyes y las reglas internas, las disposiciones del código de conducta y cumplir con el compromiso de sustentabilidad.
 - › Los gerentes deben actuar como un modelo a seguir y promover una cultura ética y de cumplimiento de las normas.
 - › Las comunicaciones deben ser claras en las relaciones con el exterior. Son parte del comportamiento ético. La confianza que se derive de ellas será esencial para que sean sólidas.

- » *Responsabilidad social empresarial*
 - › La empresa tiene como objetivo contribuir al mejoramiento de la economía y al desarrollo social basándose en el respeto por los derechos humanos y laborales fundamentales a través de sus áreas de influencia, específicamente entre los empleados, clientes y proveedores.

- » *Ambiente de trabajo, diversidad e inclusión*
 - › Asegurar un ambiente de trabajo estimulante, libre de cualquier clase de discriminación o acoso. Se debe promover la diversidad e inclusión entre los

empleados con la convicción de que la cooperación entre las personas de diferentes culturas, habilidades, puntos de vista y experiencias es fundamental para atraer talento.

- › Los empleados deben tratarse con respeto y evitar cualquier conducta que pueda dañar la dignidad de otro. Deben respetar su integridad física y mental, su ideología política y sus creencias religiosas.
- › Los gerentes deberán crear y promover un ambiente solidario donde la integridad, el respeto y la inclusión estén siempre presentes.
- › Las comunicaciones con los empleados deberán ser abiertas e imparciales. La empresa reconoce la libertad de asociación y convenios colectivos para sus empleados.
- › La empresa debe estar contra cualquier clase de trabajo irregular o explotación, así como también de cualquier clase de trabajo forzoso, coacción o trabajo infantil. También se opone a cualquier clase de acoso, hostigamiento o asedio.

» *Lugar de trabajo*

- › La empresa debe asegurar un lugar de trabajo seguro y saludable. Los empleados deben evitar cualquier conducta que pueda hacer peligrar la salud o la seguridad.
- › Los empleados deben apoyar los esfuerzos para proteger el medio ambiente y minimizar el impacto que produzca sus actividades empresariales en este.

» *Protección de bienes e información empresarial*

- › Deberán preservarse tanto los bienes tangibles como los intangibles de la empresa.
- › Los bienes tangibles deberán protegerse contra daño, mal uso o derroche y deberán únicamente ser utilizados para trabajar. Los empleados deberán cuidar los fondos de caja, bancos, acciones, valores etc., propiedad de la empresa y conservar todo documento que representen derechos y obligaciones.
- › Toda información empresarial deberá ser registrada por completo y de forma precisa. Los registros y documentos deberán estar disponibles y ser accesibles siempre que una autoridad o personal autorizado así lo requiera.
- › No puede presentar informes que no sean verídicos o que induzcan a error a quienes los reciban. La información de la empresa debe ser tratada como confidencial. Los empleados deberán manejar la información confidencialidad y divulgarla sólo ante una necesidad de conocimiento o si cuentan con una autorización específica para hacerlo. Las mismas reglas rigen para todos los documentos que tengan información confidencial.
- › Los registros y la información, incluidos los archivos y correos electrónicos, deberán retenerse por el tiempo que indiquen las leyes pertinentes; en el caso de litigios previsibles o pendientes, asimismo inspecciones de una autoridad.

- › La alteración fraudulenta o falsificación de cualquier registro o documento quedará totalmente prohibida.
- » *Información personal y privacidad*
 - › La información personal debe manejarse apropiadamente y deberán respetarse los derechos a la privacidad. Deberá reunirse, procesarse y compartirse únicamente con fines específicos, legítimos y necesarios.
- » *Conflicto de intereses.*
 - › Un conflicto de interés ocurre cuando un empleado se ve involucrado en actividades o relaciones personales que puedan interferir con su capacidad para servir a los intereses de la empresa. Si el conflicto es inevitable, deberá manejarse de manera tal que evite perjudicar a la empresa.
 - › El empleado no podrá trabajar, sin autorización, para otra empresa que produzca los mismos servicios.
 - › El empleado no podrá ser proveedor de la empresa.
 - › El empleado no deberá cumplir funciones de consultoría para un proveedor.
 - › El empleado no podrá realizar u ofrecer un trabajo ajeno a la actividad de la empresa en las oficinas de esta mientras se encuentre en su horario laboral. Tampoco podrá utilizar para dichos fines los equipos informáticos, de comunicación, información reservada y otros recursos de la firma.
 - › Si el cónyuge, otro miembro de la familia directa o cualquier persona cercana a un empleado de la empresa es proveedor o empleado de este último, se considerará que existe un posible conflicto de intereses.
 - › Cuando un empleado tenga intereses financieros en una empresa con la cual la empresa tiene relaciones comerciales, se considerará que exista un posible conflicto de intereses si pudiese tomar acciones que protejan o mejoren dicha inversión.
- » *Antisoborno y anticorrupción*
 - › Se condena y combate todas las formas de soborno y corrupción. Los empleados deberán realizar negocios de forma honesta y ética.
 - › Los empleados no podrán recibir, ofrecer ni solicitar obsequios, agasajos o donaciones con motivo o en ocasión del desempeño de sus funciones. Su aceptación puede interpretarse como un acto de cohecho.
 - › Está permitido ofrecer o aceptar algunas atenciones normales de negocios si los gastos efectuados están dentro los límites razonables.
 - › En la selección de proveedores de bienes y servicios, todos los elementos considerados para la decisión serán evaluados de modo imparcial.
- » *Información financiera*
 - › Los informes financieros deben ser veraces, imparciales, completos y cumplir estrictamente con los estándares contables vigentes. La alteración

fraudulenta o falsificación de registros o documentos está prohibida y no puede justificarse bajo ningún aspecto.

- › La labor de los gerentes es promover una cultura de control interno en los reportes financieros.
- › Los estados financieros y la información dirigida a los accionistas, a los organismos reguladores y al público deben ser comprensibles y estar en conformidad con las leyes locales vigentes.

I.4. RELACIÓN DE LA EMISORA CON LOS GRUPO DE INTERÉS

Los organismos de regulación que están a cargo del control del funcionamiento del mercado de capitales dictan normas que deben ser aplicadas por las entidades que operan en estos mercados.

I.4.1. RELACIÓN CON LOS ACCIONISTAS

En relación con los accionistas, se dictan normas que están dirigidas a proteger sus intereses. Para ello, se privilegian los principios de transparencia y fiabilidad en los informes dirigidos a ellos. Asimismo, se determina la obligación de responder sobre cuatro aspectos esenciales los requerimientos que estos realizan,:

- » *Comunicación tradicional.* Las comunicaciones escritas por medio de los estados financieros, anuncios de prensa y páginas web. La comunicación de las empresas hacia el mercado, usualmente se logra por medios del cumplimiento de las regulaciones impuestas. Las páginas web se convirtieron en un vehículo de comunicación efectiva y de fácil acceso que permite publicar los principios de las buenas prácticas de gobierno y cuentan con las posibilidades de ser actualizados constantemente.
- » *Comunicación de reconocimiento.* Implica la comunicación entre ejecutivos y los accionistas. Este enfoque trata de impulsar cada vez más la interacción entre los organismos de control y los actores sociales que están relacionados. Esta idea debe ir más allá de la publicación de los estados financieros y lograr que la empresa se reúna con los grupos de interés por medio de foros, conferencias y presentaciones personales. El objetivo no es solo comunicar la estrategia de la empresa, sino también su sostenibilidad con estos grupos.
- » *Comunicación bajo un nuevo paradigma.* Es la comunicación entre la junta directiva y los accionistas. Este enfoque trata de fomentar la interacción entre los miembros de la junta directiva con los altos niveles gerenciales y, a través de ellos, con todos los miembros de la organización. El modelo de buenas prácticas de gobierno está basado en un sistema de confianza y aseguramiento donde los accionistas les delegan a los directivos la función de informar cómo es la gestión de los ejecutivos que manejan los activos de los inversionistas.

- » Los *canales de comunicación*. Pueden ser directos o a través del área de relaciones institucionales, la cual podría tener como misión canalizar sus demandas y dar una respuesta oportuna:
 - › brindando información;
 - › atendiendo las inquietudes y consultas;
 - › garantizando la participación de accionistas minoritarios en asamblea;
 - › comunicando la política de dividendos de la empresa.

I.4.2. RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Al abordar el tratamiento de este tema, resulta necesario segmentar y clasificar los grupos que pueden requerir información referida al funcionamiento de la corporación. De este modo, se podrá responder a las diferentes demandas según las necesidades propias de cada uno de ellos.

Al mencionar a los grupos de interés, como se ha dicho, se hace referencia a todos los grupos que integran la comunidad que tienen o puede tener interés en relacionarse con la entidad. Es necesario mantener a esta comunidad informada con respecto a las acciones que realiza la corporación y las ya planificadas para el futuro.

Estos grupos se caracterizan por que esperan alcanzar sus objetivos a través de la empresa. Para ello intentan influir sobre los directivos mediante la utilización de su poder; lo que coloca a la empresa en una situación complicada por dos motivos:

- 1) los recursos de la empresa son escasos, por lo que será muy difícil satisfacer los objetivos de todos los grupos de interés;
- 2) los grupos de interés que no se sientan satisfechos con los objetivos logrados pueden retirar el apoyo a los directivos (dependiendo de la importancia del grupo, esto puede dificultar e incluso impedir la consecución de los objetivos de la empresa).

Debido a esto, es fundamental realizar un análisis detallado de los grupos de interés en cada empresa. El interés de las personas raramente se demuestra de forma individual, sino que se manifiesta con un grupo con el que se comparten intereses. Una misma persona puede pertenecer a varios grupos de interés: de esta forma, su comportamiento dependerá del grupo al que pertenezca en cada momento. Por ejemplo, los departamentos de marketing y producción pueden unirse cuando se enfrentan a la propuesta de abandonar determinadas líneas de comercialización, pero también pueden mantener posiciones opuestas cuando se trate de incorporar nuevos productos a la gama de los que hoy se están ofertando.

Los grupos se pueden formar por criterios formales o de la organización como, por ejemplo, como hemos visto, pertenecer al mismo departamento de la empresa o formar parte de un grupo por motivos especiales o puntuales. La valoración de la importancia de cada grupo de interés dependerá de la presencia o no de las siguientes características:

- » *Poder*. Se refiere a la capacidad de cada grupo de interés para imponer sus objetivos propios por sobre los demás grupos.
- » *Legitimidad*. Hace referencia a la percepción de que los objetivos perseguidos se ajustan a las normas, valores o creencias de la sociedad.
- » *Urgencia*. Se asocia a la prisa o al empeño que pone el grupo de interés en conseguir sus objetivos.

Si un grupo de interés presenta las tres características, será considerado crucial y determinante para la empresa. En el lado opuesto, un grupo que no posea ninguna de las tres características anteriores no debe considerarse a fines de realizar mayores investigaciones sobre ellos.

La Gestión de los grupos de interés (*stakeholders*) en la estrategia de las organizaciones es un interesante trabajo de Forética¹³ que nos permite visualizar los aspectos más relevantes sobre el tema:

El primer paso en el establecimiento de un modelo de gestión con los grupos de interés que debe seguir toda organización que desee desarrollar un proceso de este tipo es la identificación de quienes pueden ser encuadrados dentro de esta categoría. En este estado inicial, así como en todo el proceso posterior, conviene involucrar a los distintos departamentos de la organización; desde la alta dirección hasta administración, pasando por compras, marketing, recursos humanos, medio ambiente, finanzas o calidad, entre otros. Este es un elemento clave que, de no realizarse así, puede sentar las bases de un modelo incompleto o erróneo con el que la organización tome decisiones incorrectas, que no sólo no ayuden en la estrategia de RSE [responsabilidad social empresaria], sino que incidan negativamente en los riesgos reputaciones y de gestión.

No existe una lista genérica de grupos de interés para las compañías, ni siquiera del mismo sector. Cada organización debe contemplarse desde una perspectiva transversal de tal manera que pueda identificar todos aquellos grupos que puedan afectar o verse afectados por el desarrollo de la actividad. Algunos elementos de ayuda a la hora de identificar los grupos de interés de una organización incluyen las siguientes perspectivas:

- » *Por cercanía*: grupos que interactúan de manera cercana con la organización, inclusive los *stakeholders* internos.
- » *Por influencia*: grupos de interés que influyen (o pueden hacerlo) en el desarrollo de la actividad de la organización.
- » *Por responsabilidad*: aquellos con los que se tienen obligaciones legales.
- » *Por dependencia*: grupos que dependen de la actividad de la organización.

A continuación, veremos alguna de las numerosas herramientas y modelos de gestión para la integración de la relación con los grupos de interés en la organización.

¹³ Forética es una “asociación de empresas y profesionales de la responsabilidad social empresarial/sostenibilidad líder en España y Latinoamérica, que tiene como misión fomentar la integración de los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno en la estrategia y gestión de empresas y organizaciones”. Véase su sitio web en <http://www.foretica.org/> (consulta: 29 de septiembre de 2013).

I.4.2.1. Las normas GRI Grupo de Interés

Es una iniciativa *multistakeholder* que establece un marco común para el reporte voluntario de las incidencias económicas, sociales y ambientales de la actividad de las organizaciones. En la actualidad, es el marco formal más utilizado para informar sobre los aspectos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno de las organizaciones.

I.4.2.2. El G3.1 de GRI

Dentro de sus requisitos, cabe destacar —fundamentalmente— las siguientes exigencias sobre las que las organizaciones deben informar siempre indicando el número de requisito especificado:

- a) Relación de grupos de interés que la organización ha incluido.
- b) Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.
- c) Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluidas la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.
- d) Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la organización a ellos en la elaboración de la memoria.

I.4.2.3. SGE 21, Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable, de Forética (2008)

Surgida como resultado del trabajo de un grupo de expertos y líderes de opinión que durante el X Congreso de Calidad y Medioambiente celebrado en 1999 en Barcelona se cuestionaron de qué manera se podía poner en valor una cultura empresarial basada en la responsabilidad de todos sus miembros frente al conjunto de la sociedad, es la primera norma europea certificable que establece los requisitos que deben cumplirse para garantizar la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia corporativa. De esta manera, pone a disposición de las organizaciones un sistema enfocado a la integración voluntaria de sus preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con sus grupos de interés.

Esta norma incorpora los criterios e iniciativas más relevantes existentes en la actualidad, tanto en materia de responsabilidad social empresarial como en lo que hace al sistema de gestión. Permite a las organizaciones optimizar los recursos al maximizar la compatibilidad con otras herramientas de gestión. Está estructurada en nueve áreas de gestión que coinciden con los nueve grupos de interés principales para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño o actividad:

- » *Alta dirección.* Pretende, en primer lugar, impulsar el cambio organizativo mediante la elaboración de un plan de responsabilidad. El establecimiento de una política de gestión ética y responsabilidad social, un código de conducta, una

política anticorrupción y la creación de un comité de ética/responsabilidad social que garantice el cumplimiento de los compromisos adoptados.

- » *Clientes*. El objetivo es velar por la honestidad de la relación comercial y garantizar las características del producto para conseguir la satisfacción del cliente. La protección de públicos vulnerables, la accesibilidad de los productos o servicios ofrecidos y la incorporación de criterios de responsabilidad social en la fase de I+D (investigación y desarrollo) son algunos de los requisitos.
- » *Proveedores*. Las organizaciones definirán sus propios criterios de compras responsables sobre la base de los cuales evaluarán y seleccionarán a sus proveedores. En la medida de lo posible, se pretende que las organizaciones responsables fomenten buenas prácticas entre sus proveedores.
- » *Personas que integran la organización*. Partiendo del cumplimiento de los derechos humanos y pasando por aspectos como la igualdad, conciliación, salud y seguridad laboral y formación, este apartado tiene como objetivo la creación de un entorno de trabajo de calidad que favorezca la motivación, la retención de talento y el bienestar de las personas.
- » *Entorno social*. Destaca la importancia de conocer y evaluar los impactos, tanto positivos como negativos, que la organización genera en su entorno social, así como la transparencia en las relaciones.
- » *Entorno ambiental*. El compromiso de prevención de la contaminación, la gestión de los impactos ambientales asociados a la actividad y la comunicación de los indicadores ambientales de la organización son algunos de los ejemplos.
- » *Inversores*. En este punto, la norma se centra en el buen gobierno y la transparencia financiera de la organización.
- » *Competencia*. Trata de fomentar la competencia leal y la resolución de conflictos por medio de arbitraje. Impulsa la cooperación y establecimiento de alianzas entre organizaciones competidoras.
- » *Administraciones públicas*. La norma va más allá de las exigencias legales tratando de crear vías de colaboración entre la organización y la administración.

La norma SGE 21 percibe que, gestionando de forma correcta estos grupos de interés, la organización puede mejorar de manera sustancial sus impactos económicos, sociales y ambientales. Asimismo si se compromete a impulsar un desarrollo sustentable y positivo tanto para ella misma como para su entorno.

Específicamente, establece que las organizaciones deben desarrollar un modelo documentado de relación con sus grupos de interés. Este modelo incluye criterios para identificar y clasificar a los *stakeholders*, una metodología para detectar sus expectativas y el establecimiento y priorización de planes de acción y comunicación.

I.5. EL CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO EN ARGENTINA

La CNV dictó en el año 2012 la Resolución General 606¹⁴ referida al código de gobierno societario para Sociedades que cotizan en bolsa, donde se establece que el órgano de administración de cada emisora deberá:

- » informar si cumple totalmente los principios y recomendaciones integrantes del Código de Gobierno Societario y de qué modo lo hace;
- » explicar las razones por las cuales cumple parcialmente o no cumple tales principios y recomendaciones e indicar si la emisora contempla incorporar aquello que no adopta en un futuro.

Así, en este marco de referencias —compatible con el enfoque teórico utilizado— se pueden abordar los siguientes aspectos:

1) *Control de gestión*

- › El directorio debe informar si cuenta con políticas de control y gestión de riesgos.
- › Información y control interno; gestión de riesgos.
- › Comité de auditoría.
- › Evaluación del desempeño del directorio.

2) *Capacitación y desarrollo de directores*

- › Desarrollo de programas de entrenamiento continuo para directores y ejecutivos gerenciales.

3) *Comité de nombramientos y gobierno societario*

- › El comité de nombramientos y gobierno societario debe fijar las normas y procedimientos inherentes a la selección de directores y ejecutivos clave.
- › Deberá determinar las normas de gobierno societario de la compañía y supervisar su funcionamiento.
- › El directorio debe pronunciarse expresamente sobre lo adecuado o inadecuado de contar con un comité de remuneraciones compuesto por directores no ejecutivos que establezca claras políticas de remuneración.

El Código de Gobierno Societario regula el contenido de las áreas jerárquicas superiores, responsables de la gestión:

4) *Responsabilidad de la junta directiva por la estrategia de la compañía*

¹⁴ Véase <http://www.cnv.gob.ar/LeyesReg/CNV/esp/RGCRGN606-12.htm> (consulta: abril de 2016).

- › El plan estratégico o de negocio, así como los objetivos de gestión y presupuestos anuales.
- › La política de inversiones y financiación.
- › La política de gobierno societario.
- › La política de responsabilidad social empresaria.
- › Las políticas de control y gestión de riesgos y toda otra que tenga por objeto el seguimiento periódico de los sistemas internos de información y control.
- › La junta directiva es responsable de la comunicación y transparencia informativa. Se concentra en los derechos y trato equitativo en las funciones de los grupos de interés. Así lo determina los principios de prácticas de buen gobierno.
- › Los principales desafíos para la junta directiva están orientados, en la mayoría de los casos, a garantizar que la información que llegue a los accionistas, comités, alta gerencia y empleados) sea completa, íntegra, transparente, equitativa, oportuna y que, por lo tanto, garantice cada una de estas instancias y cumpla su misión dentro de la organización.

5) *Políticas impulsadas por la Comisión Nacional de Valores*

- › La Resolución General 622/13 reglamenta la aplicación de la Ley 26831 (Mercado de Capitales, Título IV, Capítulo I, Sección I) y establece que las entidades sometidas al régimen de oferta pública de sus valores negociables deberán remitir a la CNV con periodicidad anual la memoria del órgano de administración sobre la gestión del ejercicio. Esta debe incluir un anexo separado con el informe sobre el grado de cumplimiento del Código de Gobierno Societario. Debe informar también acerca de su política ambiental o de sustentabilidad, incluidos, si tuvieran, los principales indicadores de desempeño en la materia o, en caso de no contar con tales políticas o indicadores, proporcionar una explicación de por qué los administradores consideran que no son pertinentes para su negocio.

TABLA DE CONTENIDOS DEL CÓDIGO DE GOBIERNO SOCIETARIO

	CUMPLIMIENTO		INFORMAR O EXPLICAR	
	SÍ			NO
	TOTAL	PARCIAL		
<i>PRINCIPIO I. TRANSPARENTAR LA RELACION ENTRE LA EMISORA, EL GRUPO ECONÓMICO QUE ENCABEZA Y/O INTEGRA Y SUS PARTES RELACIONADAS</i>				
Recomendación I.1: Garantizar la divulgación por parte del Órgano de Administración de políticas aplicables a la relación de la Emisora con el grupo económico que encabeza y/o integra y con sus partes relacionadas				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Recomendación I.2: Asegurar la existencia de mecanismos preventivos de conflictos de interés.				
Recomendación I.3: Prevenir el uso indebido de información privilegiada.				
PRINCIPIO II. SENTAR LAS BASES PARA UNA SÓLIDA ADMINISTRACIÓN Y SUPERVISIÓN DE LA EMISOR				
Recomendación II. 1: Garantizar que el Órgano de Administración asuma la administración y supervisión de la Emisora y su orientación estratégica.				
II.1.1 el Órgano de Administración aprueba:				
II.1.1.1 el plan estratégico o de negocios, así como los objetivos de gestión,				
II.1.1.2 la políticas de inversión (en activos financieros y bienes de capital),				
II.1.1.3 la política de gobierno societario (cumpliendo con el Código de Gobierno Societario),				
II.1.1.4 la política de selección, evaluación y remuneración de los gerentes de primera línea,				
II.1.1.5 la política de asignación de responsabilidades a los gerentes de primera línea,				
II.1.1.6 la supervisión de los planes de sucesión de los gerentes de primera línea,				
II.1.1.7 la política de responsabilidad social empresaria,				
II.1.1.8 las políticas de gestión integral de riesgo y de control interno y de prevención de fraudes,				
II.1.1.9 la política de capacitación y entrenamiento continuo para miembros del Órgano de Administración y de los gerentes de primera línea,				
De contar con esas políticas, hacer una descripción de los principales aspectos de las mismas				
II.1.2 De considerar relevante, agregar otras políticas aplicadas por el Órgano de Administración que no				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
han sido mencionadas y detallar los puntos significativos,				
II.1.3 La Emisora cuenta con una política tendiente a garantizar la disponibilidad de información relevante para la toma de decisiones de su Órgano de Administración y una vía de consulta directa de las líneas de gerencias, de un modo que resulte simétrico para todos sus miembros (ejecutivos, externos e independientes) por igual y con una antelación suficiente que permita el adecuado análisis de su contenido. Explicar.				
II.1.4 Los temas sometidos a consideración del Órgano de Administración son acompañados por un análisis de los riesgos asociados a las decisiones que puedan ser adoptadas, teniendo en cuenta el nivel de riesgo empresarial definido. Como aceptable por la Emisora. Explicar.				
Recomendación II.2: Asegurar un efectivo Control de la Gestión empresarial.				
El Órgano de Administración verifica:				
II.2.1 El cumplimiento del presupuesto anual y del plan de negocios,				
II.2.2 El desempeño de los gerentes de primera línea y su cumplimiento de los objetivos a ellos fijados (el nivel de utilidad prevista versus la utilidad lograda, calificación financiera, calidad del reporte contable, cuota de mercado, etc.)				
Hacer una descripción de los aspectos relevantes de la política de Control de Gestión de la Emisora detallando técnicas empleadas y frecuencia del monitoreo efectuado por el Órgano de Administración.				
Recomendación II.3: Dar a conocer el proceso de evaluación del desempeño del Órgano de Administración y su impacto.				
II.3.1 Cada miembro del Órgano de Administración cumple con el Estatuto Social y, en su caso, con el Reglamento del funcionamiento del Órgano de Administración. Detallar las principales directrices del Reglamento. Indicar el grado de cumplimiento del Estatuto Social y el Reglamento.				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
II.3.2 El Órgano de Administración expone los resultados de su gestión teniendo en cuenta los objetivos fijados al inicio del período, de modo tal que los accionistas puedan evaluar el grado de cumplimiento de tales objetivos, que contienen tanto aspectos financieros como no financieros. Adicionalmente, el Órgano de Administración presenta diagnóstico acerca del grado de cumplimiento de la política mencionada en la Recomendación II, puntos II.1.1 y II.1.2.				
Detallar los aspectos principales de la evaluación de la Asamblea General de Accionistas sobre el grado de cumplimiento por parte del Órgano de Administración de los objetivos fijados y de las políticas mencionadas en las Recomendaciones II, puntos II.1.2 y II.1.2, indicando la fecha de la Asamblea donde se presentó dicha evaluación.				
Recomendación II.4: Que el número de miembros externos e independientes constituyan una proporción significativa en el Órgano de Administración.				
II.4.1 La proporción de miembros ejecutivos, externos e independientes (éstos últimos definidos según la normativa de esta Comisión) del Órgano de Administración guarda relación con la estructura de capital de la Emisora. Exponer.				
II.4.2 Durante el año en curso, los accionistas acordaron a través de una Asamblea General una política dirigida a mantener una proporción de al menos 20% de miembros independientes sobre el número total de miembros del Órgano de Administración.				
Hacer una descripción de los aspectos relevantes de tales políticas y de cualquier acuerdo de accionistas que permita comprender el modo en que los miembros del Órgano de Administración son designados y por cuanto tiempo. Indicar si la independencia de los miembros del Órgano de Administración fue cuestionada durante el transcurso del año y si se han producido abstenciones por conflicto de interés.				
Recomendación II.5: Comprometer a que existan normas y procedimientos inherentes a la selección y propuesta de miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea de la Emisora.				
II.5.1 La Emisora cuenta con un Comité de Nombramientos,				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
II.5.1.1 Integrado por al menos tres miembros del Órgano de Administración, en su mayoría independientes,				
II.5.1.2 Presidido por un miembro independiente del Órgano de Administración,				
II.5.1.3 Que cuenta con miembros que acreditan suficiente idoneidad y experiencia en temas de políticas de capital humano,				
II.5.1.4 Que se reúna al menos dos veces al año.				
II.5.1.5 Cuyas decisiones no son necesariamente vinculantes para la Asamblea General de Accionistas sino de carácter consultivo en lo que hace a la selección de los miembros de Administración.				
II.5.2 En el caso de contar con un Comité. De Nombramientos, el mismo:				
II.5.2.1 Verifica la revisión y evaluación anual de su reglamento y sugiere al Órgano de Administración las modificaciones para su aprobación.				
II.5.2.2 Proponer el desarrollo de criterios (calificaciones, experiencia, reputación profesional y ética, otros) para la selección de nuevos miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea,				
II.5.2.3 Identificar los candidatos a miembros del Órgano de Administración a ser propuesto por el Comité a la Asamblea General de Accionistas.				
II.5.2.4 Sugiere miembros del Órgano de Administración que v año habrán de integrar los diferentes Comités del Órgano de Administración acorde con sus antecedentes,				
II.5.2.5 Recomienda que el Presidente del Directorio no sea a su vez el Gerente General de la Emisora,				
II.5.2.6 Asegura la disponibilidad de los currículum vitae de los miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea en la web de la Emisora, donde quede explicitada la duración de sus mandatos en el primer caso,				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
II.5.2.7 Constata la existencia de un plan de sucesión del Órgano de Administración y de gerentes de primera línea.				
II.5.3 De considerar relevante agrega políticas implementadas realizadas por el Comité de Nombramientos de la Emisora que no han sido mencionadas en el punto anterior.				
Recomendación II.6: Evaluar la conveniencia de que miembros del Órgano de Administración y/o síndicos y/o consejeros de vigilancia desempeñen funciones en diversas Emisoras.				
La emisora establece un límite a los miembros del Órgano de Administración y/o síndicos y/o consejeros de vigilancia para que desempeñen funciones en otras entidades que no sean del grupo económico, que encabeza y/o integra la Emisora. Especificar dicho límite y detallar si en su transcurso del año se verificó alguna violación a tal límite.				
Recomendación II.7: Asegurar la Capacitación y Desarrollo de miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea de la Emisora.				
II.7.1 La Emisora cuenta con Programas de Capacitación continua vinculado a las necesidades existentes de la Emisora para los miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea, que incluyen temas acerca de su rol y responsabilidades, la gestión integral de riesgo empresariales, conocimientos específicos del negocio y sus regulaciones, la dinámica de la gobernanza de empresas y temas de responsabilidad social empresaria. En el caso de los miembros del Comité de Auditoría, normas contables internacionales, de auditoría y de control interno y de regulaciones específicas del mercado de capitales.				
Describir los programas que se llevaron a cabo en el transcurso del año y su grado de cumplimiento.				
II.7.2 La Emisora incentiva, por otros medios no mencionados en II.7.1, a los miembros de Órgano de Administración y gerentes de primera línea mantener una capacitación permanente que complemente su nivel de formación de manera que agregue valor a la Emisora. Indicar de qué modo lo hace.				
PRINCIPIO III. AVALAR UNA EFECTIVA POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN, MEDICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DIVULGACIÓN DEL RIESGO EMPRESARIAL				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Recomendación III: El Órgano de Administración debe contar con una política de gestión integral del riesgo empresarial y monitorea su adecuada implementación.				
III.1 La Emisora cuenta con políticas de gestión integral de riesgo empresarial (de cumplimiento de los objetivos estratégicos, operativos, financieros, de reporte contable, de leyes y regulaciones, otros). Hacer una descripción de los aspectos más relevantes de las mismas.				
III.2 Existe un Comité de Gestión de Riesgo en el seno del Órgano de Administración o de la Gerencia General Informar sobre la existencia de manuales de procedimientos y detallar los principales factores de riesgos que son específicos para la Emisora o su actividad y las acciones de mitigación implementadas. De no contar con dicho Comité, corresponderá describir el papel de supervisión desempeñado por el Comité de Auditoría en referencia a la gestión de riesgos.				
Asimismo, especificar el grado de interacción entre el Órgano de Administración o de sus Comités con la Gerencia General de la Emisora en materia de gestión integral de riesgos empresariales.				
III.3 Hay una función independiente dentro de la Gerencia General de la Emisora que implementa las políticas de gestión integral de riesgo (función de Oficial de Gestión de Riesgo o equivalente). Especificar.				
III.4 Las políticas de gestión integral de riesgos son actualizaciones permanentes conforme a las recomendaciones y metodologías reconocidas en la materia. Indicar cuáles (Enterprise Risk, Management, de acuerdo al marco conceptual de COSO -Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission-, ISO 31000, norma IRAM 17551, sección 404 de la Sarbanes-Oxley Act, otras).				
III.5 El Órgano de Administración comunica sobre los resultados de la supervisión de la gestión de riesgos realizadas conjuntamente con la Gerencia General en los estados financieros y en la Memoria anual. Especificar los principales puntos de las exposiciones realizadas.				
PRINCIPIO IV. SALVAGUARDAR LA INTEGRIDAD DE LA INFORMACION FINANCIERA CON AUDITORÍAS INDEPENDIENTES				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Recomendación IV: Garantizar la independencia y transparencia de las funciones que le son encomendadas al Comité de Auditoría y al Auditor Externo.				
IV.1 El Órgano de Administración al elegir a los integrantes del Comité de Auditoría teniendo en cuenta que la mayoría debe revestir el carácter independiente, evalúa la conveniencia de que sea presidido por un miembro independiente.				
IV.2 Existe una función de auditoría interna que reporta al Comité de Auditoría o al Presidente del Órgano de Administración y que es responsable de la evaluación de sistema de control interno.				
<p>Indicar si el Comité de Auditoría o el Órgano de Administración hace una evaluación anual sobre el desempeño del área de auditoría interna y el grado de independencia de su labor profesional, entendiéndose por tal que los profesionales a cargo de tal función son independientes de las restantes áreas operativas y además cumplen con requisitos de independencia respecto a los accionistas de control o entidades relacionadas que ejerzan influencia significativa en la Emisora.</p> <p>Especificar, asimismo, si la función de auditoría interna realiza su trabajo de acuerdo a las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría emitidas por el Institute Internal Auditors (IIA).</p>				
IV.3 Los integrantes del Comité de Auditoría hacen una evaluación anual de la idoneidad, independencia y desempeño de los Auditores Externos, designados por la Asamblea de Accionistas. Describir los aspectos relevantes de los procedimientos empleados para realizar la evaluación.				
IV.4 La Emisora cuenta con una política referida a la rotación de los miembros de la Comisión Fiscalizadora y/o Auditor Externo, y a propósito del último, si la rotación incluye a la firma de auditoría externa o únicamente a los sujetos físicos.				
PRINCIPIO V. RESPETAR LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS				
Recomendación V.1: Asegurar que los accionistas tengan acceso a la información de la Emisora.				
V.1.1 El Órgano de Administración promueve reuniones informativas periódicas con los accionistas coincidiendo con la presentación de los estados financieros intermedios. Explicitar indicando la cantidad y frecuencia de las reuniones realizadas en el transcurso del año.				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
V.1.2 La Emisora cuenta con mecanismos de información a inversores y con un área especializada para la atención de sus consultas. Adicionalmente cuenta con un sitio web que puedan acceder los accionistas y otros inversores, y que permite un canal de acceso para que puedan establecer contacto entre sí. Detallar.				
Recomendación V.2: Promover la participación activa de todos los accionistas.				
V.2.1 El Órgano de Administración adopta medidas para promover la participación de todos los accionistas en las Asambleas Generales de Accionistas. Explicar, diferenciando las medidas exigidas por la ley de las ofrecidas comunitariamente por la Emisora a sus accionistas.				
V.2.2 La Asamblea General de Accionistas cuenta con un Reglamento para su funcionamiento que asegura que la información esté disponible para los accionistas, con suficiente antelación para la toma de decisiones. Describir los principales lineamientos del mismo.				
V.2.3 Resultan aplicables los mecanismos implementados por la Emisora a fin que los Accionistas minoritarios propongan asuntos para debatir en la Asamblea General de Accionistas de conformidad con la normativa vigente. Explicar resultados.				
V.2.4 La Emisora cuenta con políticas de estímulo a la participación accionaria de mayor relevancia, tales como los inversores institucionales. Especificar.				
V.2.5 En la Asamblea de Accionistas donde se proponen designaciones de miembros del Órgano de Administración se dan a conocer, con carácter previo a la votación: (i) la postura de cada uno de los candidatos respecto de la adopción o no de un Código de Gobierno Societario; y (ii) los fundamentos de dicha postura.				
Recomendación V.3: Garantizar el principio de igualdad entre acción y voto.				
Recomendación V.4: Establecer mecanismos de protección de todos los accionistas frente a las tomas de control.				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Recomendación V.5: Incrementar el porcentaje acciones en circulación sobre el capital.				
Recomendación V.6: Asegurar que haya una política de dividendos transparente.				
V.6.1 La Emisión cuenta con una política de distribución de dividendos prevista en el Estatuto Social y aprobada por la Asamblea de Accionistas en las que se establece las condiciones para distribuir dividendos en efectivo o acciones. De existir la misma, indicar criterios, frecuencia y condiciones que deben cumplirse para el pago de dividendos.				
V.6.2 La Emisora cuenta con procesos documentales para la elaboración de la propuesta de destino de resultados acumulados de la Emisora que deriven en constituciones de reserva legales, estatutarias, voluntarias, pase a nuevo ejercicio y/o pago de dividendos.				
Explicar dichos procesos y detallar en que Acta de Asamblea General de Accionistas fue aprobada la distribución (en efectivo o acciones) o no de dividendos, de no estar previsto en el Estatuto Social.				
PRINCIPIO VI. MANTENER UN VÍNCULO DIRECTO Y RESPONSABLE CON LA COMUNIDAD				
Recomendación VI: Suministrar a la comunidad la revelación de las cuestiones relativas a la Emisora y un canal de comunicación directo con la empresa.				
VI.1 La Emisora cuenta con una web de acceso público, actualizado, que no sólo suministre información relevante de la empresa (Estatuto Social, grupo económico, composición del Órgano de Administración, estados financieros, Memoria anual, entre otros) sino que también recoja inquietudes de usuarios en general.				
VI.2 La Emisora emite un Balance de Responsabilidad Social y Ambiental con frecuencia anual, con una verificación de un Auditor Externo Independiente. de existir, indicar el alcance o cobertura jurídica o geográfica del mismo y donde está disponible. Especificar que normas o iniciativas han adoptado para llevar a cabo su política de responsabilidad social empresaria. (Global Reporting Initiative y/o el Pacto Global de Naciones Unidas, ISO 26000, SA 8000, Objetivos de Desarrollo del				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Milenio, SGE 21-Foretica, AA 1000, Principios de Ecuador, entre otras)				
<i>PRINCIPIO VII. REMUNERAR DE FORMA JUSTA Y RESPONSABLE</i>				
Recomendación VII: Establecer claras políticas de remuneración de los miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea, con especial atención a la consagración de limitaciones convencionales o estatutarias en función de la existencia o inexistencia de ganancias.				
VII.1 La. Emisora cuenta con un Comité de Remuneraciones:				
VII.1.1 integrado por al menos tres miembros del Órgano de Administración, en su mayoría independientes.				
VII.1.2 presidido por u miembro independiente del Órgano de Administración,				
VII.1.3 que cuenta con miembros que acreditan suficiente idoneidad y experiencia en temas de políticas de recursos humanos.				
VII.1.4 que se reúna por lo menos dos veces al año.				
VII.1.5 cuyas decisiones no son necesariamente vinculantes para la Asamblea de Accionistas ni para el Consejo de Vigilancia sino de carácter consultivo en lo que hace a la remuneración de los miembros del Órgano de Administración.				
VII.2 En caso de contar con un Comité de Remuneraciones, el mismo:				
VII.2.1 asegurar que exista una clara relación entre el desempeño del personal clave y su remuneración fija y variable, teniendo en cuenta los riesgos asumidos y su administración,				
VII.2.2 supervisa que la posición variable de la remuneración de miembros del Órgano de Administración y gerente de primera línea se vinculé				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
con el rendimiento a mediano y/o a largo plazo de la Emisora.				
VII.2.3 revisar la posición competitiva de las políticas y prácticas de la Emisora con respecto a remuneraciones y beneficios de empresas comparables, y recomienda o no cambios,				
VII.2.4 define y comunica la política de retenciones, promoción, despido y suspensión de personal clave,				
VII.2.5 informar pautas para determinar planes de retiro de los miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea de la Emisora,				
VII.2.6 da cuenta regularmente al Órgano de Administración y a la Asamblea de Accionistas sobre las acciones emprendidas y los temas analizados en sus reuniones,				
VII.2.7 garantizar la presencia del Presidente del Comité de Remuneraciones en la Asamblea General de Accionistas que apruebe las remuneraciones al Órgano de Administración, para que explique las políticas de la Emisora, con respecto a la retribución de los miembros del Órgano de Administración y gerentes de primera línea.				
VII.3 De considerar relevante mencionar las políticas aplicadas al Comité de Remuneraciones de la Emisora que no han sido mencionadas en el punto anterior.				
VII.4 En caso de no contar con un Comité de Remuneraciones, explicar cómo las funciones descritas en VII.2 son realizadas dentro del seno del propio Órgano de Administración.				
<i>PRINCIPIO VIII. FOMENTAR LA ÉTICA EMPRESARIAL</i>				
Recomendación VIII: Garantizar comportamientos éticos en la Emisora.				
VIII.1 La Emisora cuenta con un Código de Conducta Empresarial. Indicar principales lineamientos y si es de conocimiento para todo el público. Dicho Código es firmado por lo menos los miembros del Órgano de				

	CUMPLIMIENTO			INFORMAR O EXPLICAR
	SÍ		NO	
	TOTAL	PARCIAL		
Administración y Gerentes de primera línea. Señalar si fomenta su aplicación a proveedores y clientes.				
VIII.2 La Emisora cuenta con mecanismos para recibir denuncias de toda conducta ilícita o anti ética, en forma personal o por medios electrónicos garantizando que la información transmitida responda a altos estándares de confidencialidad e integridad, como de registro y conservación de la información, Indicar si el servicio de recepción y evaluación de denuncias es prestado por personal de la Emisora o por profesionales externos e independientes para mayor protección hacia los denunciados.				
<i>PRINCIPIO IX: PROFUNDIZAR EL ALCANCE DEL CÓDIGO</i>				
Recomendación IX: Fomentar la inclusión de las previsiones que hacen a las buenas prácticas de buen gobierno en el Estatuto Social.				

CAPÍTULO II.

MANUAL DE POLÍTICAS PROSPECTIVAS

II.1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué es necesario tener un manual de políticas prospectivas? El manual constituye un esfuerzo de síntesis analítica, conceptual, operativa e instrumental sobre los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan la construcción del futuro, la visión de largo plazo, la transformación productiva y la transición hacia una sociedad y economía del conocimiento.

Las políticas deben contribuir a fortalecer los argumentos que dan lugar a las acciones realizadas por los responsables de la gestión. No se limitan al análisis de los hechos sucedidos en el pasado y en el presente. Es imprescindible contar con planes sobre el futuro para reducir los riesgos en las acciones que se proyectan llevar a cabo a mediano y largo plazo. Las políticas prospectivas constituyen el marco de referencia para definir los procedimientos y los procesos que ayudan a recoger las expectativas, interpretar los cambios y anticiparse a las crisis.

El manual de políticas tiene como misión orientar a la dirección superior y a la alta gerencia en el desarrollo de los procesos que le permitan confeccionar el plan estratégico y brindar un soporte necesario tanto a los gerentes como a los responsables de los procesos para diseñar los planes operativos que serán elevados al directorio para su aprobación.

II.2. LA PLANIFICACIÓN A PARTIR DE LAS CRISIS DE LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI

El alto grado de turbulencia que caracterizó al funcionamiento de los mercados de capitales durante la primera parte del siglo XXI impulsó a los organismos de regulación a profundizar los estudios para determinar las nuevas reglas de juego. Reglas basadas en las buenas prácticas de gobierno, con el objetivo de actuar preventivamente y mitigando los efectos de los riesgos que pudieran amenazar al funcionamiento normal de los mercados.

IOSCO¹ estableció que las comisiones de valores deben asumir un rol más activo para controlar con eficacia y eficiencia el funcionamiento de los mercados de capitales, de forma de proteger y evitar los sucesos de una crisis que ponga en riesgo los intereses de los inversores. Asimismo, se consideró necesario que las corporaciones establezcan mecanismos más efectivos para la gestión de riesgo y la comunicación con estos, que

¹ En español: "Organización Internacional de Comisiones de Valores". Reúne a los reguladores de valores del mundo.

vienen reclamando a los organismos de regulación una participación más activa para el control de funcionamiento de las empresas que operan en los mercados.

El resultado de los estudios realizados por la Organización determinó la necesidad de que en las empresas corporativas funcione un comité de riesgo, integrado por los directores designados por el directorio. Este comité debe incorporar, al menos, un director independiente, de manera que permita dar mayor transparencia a la gestión y cumplir con las políticas de buenas prácticas de gobierno. Sus funciones son monitorear el cumplimiento de los planes estratégicos y de gestión, es decir, evaluar sus posibles desvíos, gestionar los riesgos y dictar las medidas necesarias para mitigarlos.

La gestión de riesgo comienza a ocupar un lugar de importancia dentro del mundo de las corporaciones, ya que tiene una influencia sustantiva tanto en la planificación operativa como estratégica. El objetivo es anticiparse a las crisis. Es por ello que resulta recomendable que, para estos fines, se desarrollen protocolos destinados a establecer cómo se gestiona el riesgo.

II.2.1. EL PLANEAMIENTO Y LA GENERACIÓN DE UN MODELO PROSPECTIVO²

El planeamiento es una actividad integradora que debe tratar de elevar al máximo la eficacia y eficiencia del sistema de gestión. Debe favorecer los procesos para obtener, interpretar, comprender y comunicar información. *Planear* significa visualizar a la organización en un futuro deseado (horizonte de planeamiento), anticipando el efecto de las decisiones que se tomen en el presente. El planeamiento es el proceso mediante el cual la organización adapta sus recursos a un contexto donde desenvuelve su actividad.

Esta es una función extremadamente dinámica y debe estar orientada a brindar a los responsables de la gestión los instrumentos confiables para la toma de decisiones con implicancias económicas y financieras. Para su instrumentación, este sistema se nutre de los siguientes subprocesos:

- a) *Determinar el horizonte de planeamiento.* Requiere establecer un límite en el tiempo. No obstante, debe reconocerse que pueden formar parte del planeamiento integral otros proyectos particulares con un horizonte distinto de este.
- b) *Pronosticar el contexto futuro esperado (escenario) de tipo político, social y económico (global y sectorial), en el cual la organización desarrollará la actividad necesaria para cumplir sus fines.* Los contextos económicos que plantean los mercados, desde el punto de vista político y social, van creciendo en complejidad. Se pone mayor énfasis en el planeamiento dentro de un escenario donde la gestión de riesgos a mediano y largo plazo debe estar prevista e incluida dentro de la planificación mediante supuestos hipotéticos y

² Este tema fue abordado en el ámbito del Instituto de Investigaciones Contables de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y debatido en la XXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad (San Juan de Puerto Rico, 1999), específicamente por el grupo "Nuevos modelos de informes financieros" integrado por Viegas, J. C.; Rial, N. y Gajst, F.

determinando las medidas que se adoptarán para mitigar al mínimo la incertidumbre del futuro.

- c) *Definir la ubicación deseada de la organización en el escenario esperado.* Implica reconocer cuáles son los aspectos positivos (fortalezas) y cuáles son los negativos (debilidades) de la organización para cuando se maximice la utilización de las potencias con que se cuenta. Se debe cuidar que las debilidades no originen una crisis. Para ello, la clave es aprovechar en forma eficaz y eficiente las oportunidades que brinda el mercado y neutralizar las amenazas que de concretarse puedan afectarla.
- d) *Identificar las necesidades y deseos de los clientes.* En este subproceso se materializa en el concepto ya planteado en el sentido de que el ente puede ser concebido como un sistema de comunicación circunscrito en virtud de las necesidades y deseos de los usuarios del producto de la organización.
- e) *Detectar los cambios en las necesidades y requerimientos de otros sectores interesados: accionistas, personal, proveedores, etc.* La necesidad de este subproceso resulta evidente toda vez que estos condicionan, en mayor o menor medida, la actividad de la organización.
- f) *Desarrollar metas, objetivos y planes generales que servirán como marco de referencia para encauzar los esfuerzos de la organización total (nivel superior).* En este subproceso se toma el concepto de totalidad.
- g) *Convertir el planeamiento general en planeamiento específico (esfuerzos funcionales), sobre una base más detallada (nivel intermedio): investigación y desarrollo, producción, comercialización, financiación, administración y servicios logísticos.* Es decir, el planeamiento específico deberá necesariamente estar integrado e relacionado de forma tal que se cumpla con el concepto de totalidad.
- h) *Desarrollar un esquema integrado que comprenda el planeamiento y control.* Debe centrarse en la utilización de recursos dentro de cada una de estas áreas funcionales (tarea combinada entre el nivel intermedio y el nivel operativo), siempre relacionadas con el esfuerzo total del planeamiento.

Para la generación de un modelo prospectivo, la información contable proyectada debe utilizar como soporte los datos que surgen de los diferentes subprocesos, incluyendo los planes estratégicos que se proyectan desarrollar a corto, mediano y largo plazo.

Un aspecto que se debe considerar para desarrollar el planeamiento prospectivo, con independencia de la importancia de la entidad, se vincula con el logro de los resultados que esperan obtener los *stakeholders*. En este aspecto, el modelo de planificación que se adopte no puede ignorar los riesgos que puedan causar un daño grave en el futuro a corto, mediano o largo plazo, algo que puede afectar la sustentabilidad de la empresa.

II.2.2. EL PLANEAMIENTO OPERATIVO Y ESTRATÉGICO

El planeamiento operativo³ tiene como finalidad proyectar las acciones que la entidad llevará a cabo para alcanzar sus fines, dentro de un marco de referencia donde se enuncia como principal objetivo la visión y misión de la empresa. Es una herramienta necesaria para llevar a cabo la gestión y medir sus resultados a corto y mediano plazo. Se instrumenta a través del presupuesto operativo y su confección es responsabilidad de las áreas operativas de la entidad.

Debe incorporar en su diseño las decisiones estratégicas cuando la alta gerencia decida ejecutarla y, en consecuencia, se deben modificar los presupuestos operativos para adecuarlos a los nuevos escenarios. Es así, entonces, que la planificación tiene dos vertientes: una corresponde a la planificación que se materializa a través del presupuesto operativo; otra es la planificación estratégica cuya responsabilidad recae en la alta gerencia.

II.2.3. EVOLUCIÓN DEL OBJETIVO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica, como disciplina y como práctica empresarial, logra mayor grado de adhesión a partir de la década de 1960, con el auge de las grandes corporaciones empresariales de Estados Unidos que ya habían comenzado a utilizar estas técnicas a principios del siglo XX. La aplicación es impulsada por las principales consultoras de empresas y los aportes académicos de las grandes escuelas de negocios, que contribuyeron a su reconocimiento como un modelo de gestión indiscutible.

Son los objetivos de la planificación estratégica según la opinión de reconocidos autores:

- » Von Neumann y Morgenstern (1947): la estrategia empresarial es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.
- » Drucker (1997): la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la modifiquen en caso necesario. Los gerentes deberían saber qué recursos tiene su empresa y cuáles deberá tener.
- » Chandler (1962): la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlas.
- » Andrews (1965): la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzarlos. Esto permite definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será.

³ Un enfoque sobre un modelo de planeamiento operativo y estratégico puede consultarse en el programa de investigación de Viegas, J. C. Rial, N.; Feudal, O. y Gajst F. (1998) . Allí se fundamenta la necesidad de que todo proyecto económico debe estar concebido dentro de un modelo que facilite guiar las acciones que se piensa desarrollar.

- » Ansoff (1965): la estrategia es un hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos con el mercado. La estrategia es una regla para tomar decisiones. Tiene cuatro componentes: liderazgo, conocimiento organizacional, competencia y arquitectura de la firma.
- » Mintzberg (1993) define la estrategia, al estratega y al proceso de planificación de estrategia. También habla de los fundamentos y la formación de estrategias en casos como el de Sony, Microsoft, IBM y otros.

Las opiniones de numerosos investigadores coinciden en que no hay una estrategia que sea mejor que las demás. Sostienen que el valor agregado está en los procesos de innovación que las organizaciones desarrollen. Un ejemplo de estrategia lo podemos visualizar en algunas empresas de tecnología, donde, dado que por lo que producen y comercializan son claramente exitosas, su estrategia se basa en la incorporación continua de las innovaciones. Un ejemplo de esto es Apple.⁴ En definitiva, en el caso de las empresas tecnológicas, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar: estos necesitan crear una estrategia con más rapidez que su competencia.

Las dimensiones de la estrategia clásica pueden ser:

- a) Un medio de establecer el propósito de la organización.
- b) Una definición del campo competitivo de la empresa.
- c) Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y puntos débiles y fuertes internos para alcanzar una ventaja competitiva.
- d) Una manera de definir la gestión con perspectivas corporativas de negocios y funcionales.
- e) Un modelo de decisión coherente, unificador e integrador.
- f) Una definición de cómo establecer las relaciones con sus *stakeholders*.
- g) Puede tratarse de la definición de propósito estratégico que se le exige a la organización que desarrolle.
- h) Un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.
- i) Un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para el desarrollo de capacidades que garanticen una ventaja sostenible.

Por otra parte, también hay barreras que deben considerarse para la planificación estratégica:

- a) Pensamiento errado de la dirección.
- b) Presiones externas para la convergencia.

⁴ Apple Inc. es una empresa multinacional estadounidense con sede en Cupertino, California. Diseña y produce equipos electrónicos y software. Entre sus productos de hardware más conocidos, están la iMac, el iPod, el iPhone y el iPad. Desarrolla también los sistemas operativos para sus diferentes dispositivos, además del explorador de contenido multimedia iTunes, la suite iLife (software de creatividad y multimedia), la suite iWork (software de productividad), Final Cut Studio (una suite de edición de vídeo profesional), Logic Studio (software para edición de audio en pistas de audio), Xsan (software para el intercambio de datos entre servidores), Aperture (software para editar imágenes RAW), y el navegador web Safari.

- c) Sesgos en la toma de decisiones.
- d) Sesgos de los sistemas de costos.
- e) Presiones de crecimiento.
- f) Falta de incentivos organizativos.
- g) Deficiencias en el plan con respecto a la cadena de valor que se impulsa.
- h) Deficiencias en los sistemas administrativos y para la toma de decisiones.

Las *decisiones estratégicas* se caracterizan por producir cambios profundos en los planes de gestión. Se asocian, por ejemplo, cuando se debe cambiar el rumbo de los negocios, a la necesidad de adquirir o liquidar un negocio o a la absorción de un competidor u otro tipo de combinación de negocios.

El proceso que se instrumenta para proyectar y controlar los efectos que se derivan de la ejecución de los planes estratégicos es inverso a la planificación operativa. Tal como se ha señalado, lo estratégico se mantiene en reserva en los niveles superiores —alta gerencia— hasta que se toma la decisión: solo en ese momento formará parte de los planes operativos. En tanto, los presupuestos operativos son diseñados por los responsables de la gestión e incorporan los datos que provienen de los planes estratégicos cuando la dirección superior ya tomó la decisión de ejecutarlos.

Mintzberg (1994), en una visión crítica, señala el ocaso de la planificación estratégica. Identifica en ella tres premisas falsas o falacias:

- » *La falacia de la predicción.* El entorno futuro no puede predecirse, ya que es imposible predecir el comportamiento de los competidores.
- » *La falacia de la independencia.* La formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección. Un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Tampoco se trata de un proceso formal periódico, sino de un proceso dinámico.
- » *La falacia de la formalización.* Los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje juntando el pensamiento y la acción.

Lo que plantea este autor se basa en escenarios distintos a los que hoy enfrentan los inversores y las empresas en los mercados de capitales. La globalización y las grandes corporaciones aumentaron su poder económico dentro de un marco de libertad de mercado y en donde el centro de interés se ha puesto, fundamentalmente, en mejorar la rentabilidad de los negocios. Si bien este objetivo es importante, los nuevos actores demandan que la empresa revele la sustentabilidad del negocio.

La dirección superior y la alta gerencia de la empresa, en su planificación estratégica, deben analizar los datos referidos a los escenarios posibles y las diferentes amenazas y oportunidades que puedan enfrentar y evaluar el riesgo y sus consecuencias. El objetivo que debe asegurarse es la sustentabilidad de la empresa: se trata de una respuesta clara que demandan los grupos de interés, los *Stakeholders*.

La planificación estratégica se caracteriza hoy por la construcción de modelos conceptuales que se ocupan de reunir y proyectar información sustantiva, cuantitativa y

cualitativa necesaria para los procesos decisivos y claves para el futuro de la entidad. Busca anticipar los sucesos o hechos que puedan ocurrir y los importantes impactos tanto favorables como desfavorables para la entidad. Una nueva visión estratégica se basa en integrar la información prospectiva en el presupuesto operativo incorporando los riesgos que deben ser evaluados en relación con sus efectos no deseados en el plan de negocio. Está destinada a anticipar y medir el posible daño; asimismo, a determinar los procedimientos para mitigar o transferir el riesgo.

La gestión estratégica busca relacionar a la empresa con su entorno y su objetivo estratégico. Se trata de identificar con antelación las amenazas y oportunidades que traen la necesidad de un cambio en la gestión. Para su confección, debe tenerse en cuenta las particulares de cada negocio e identificar el efecto de los cambios en los factores fuera del control para la empresa, factores que pueden variar no solo entre sectores, sino también entre empresas de la misma industria.

Un modelo prospectivo, además de incorporar la información que proviene del presupuesto operativo, debe incorporar los aspectos esenciales que se proyectan en los planes estratégicos que impulsa la alta gerencia. Tal modelo está destinado a visualizar el futuro y proporcionar respuestas que satisfagan a los diferentes actores con la responsabilidad de tomar decisiones dentro y fuera de la entidad. El objetivo es mejorar el manejo de riesgo y ser capaz de anticipar los daños graves o las oportunidades que el mercado le ofrece a la entidad emisora para mejorar sus posibilidades de éxito.

II.2.4. LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa tiene como objetivo desarrollar un plan de acción destinado a alcanzar las metas previstas por la entidad. Expresada en términos económicos y financieros, abarca un determinado tiempo y debe obedecer a ciertas condiciones. Se trata de un instrumento destinado al control en la gestión y debe incorporar las acciones previstas por el área gestión de riesgo. Para una articulación eficaz, debe integrarse con cada centro de responsabilidad de la organización.

Las principales críticas que se formulan en relación con el presupuesto operativo las podemos encontrar en un trabajo de Fernández Fernández y Rodríguez Rivero (2011), de la Universidad de Extremadura:

Una de las cuestiones de mayor resonancia es que dentro del marco de la disciplina presupuestaria se ha venido manifestando en las últimas décadas las insuficiencias y limitaciones que presenta la gestión bajo la concepción clásica de los presupuestos, intensamente denunciada desde la vertiente profesional, y pródigamente puesta de manifiesto desde el colectivo académico.

Los importantes cambios que fue incorporando el sistema presupuestario a lo largo de varias décadas aún hoy siguen recibiendo fuertes críticas basadas en malas prácticas que hacen menos fiable la información que brinda para alcanzar con eficacia los objetivos que se propone. Prueba de ello son los aspectos que se exponen como barreras de la gestión presupuestaria clásica (Neely, Adams y Crowe, 2001):

- » Consumen demasiado tiempo y son excesivamente costosos para la empresa.
- » Restringen el grado de flexibilidad y reacción, por lo que se convierten en barreras ante los cambios de entorno.
- » Raramente están orientados estratégicamente.
- » Añaden poco valor, particularmente dado el tiempo que se necesita para su elaboración.
- » Se centran más en la reducción de costos que en la creación de valor.
- » Fortalecen la cadena vertical de mandos y control.
- » No contempla la estructura de redes que la organización pueda estar adoptando.
- » Favorece el “juego de la negociación” y conductas inadecuadas.
- » Se mejoran y actualizan con poca frecuencia.
- » Se basa en premisas sin fundamento y en conjeturas o hipótesis.
- » Refuerzan las barreras departamentales en lugar de impulsar el conocimiento compartido.
- » Hacen sentir al personal de la empresa infravalorado.

Las consultas realizadas a expertos sobre el tema de las prácticas presupuestaria coinciden en calificarlas como complejas e ineficientes, rígidas, costosas y de gran pérdida de tiempo para su confección. En muchos casos, brindan información poco fiable y añaden escaso valor a la empresa. Tampoco suponen un estímulo para la consecución de metas ambiciosas. Inducen al mal uso de los recursos, promueven conductas profesionales poco éticas y suscitan ambientes de desmotivación entre los actores implicados en la confección.

La sola mención de los aspectos que se exponen exige que se revisen todos los procesos utilizados para la confección de los presupuestos operativos aplicados a la gestión. se considera impostergable, entonces, la tarea de realizar los cambios que sean necesarios y finalmente certificar su calidad.

Las funciones y objetivo del presupuesto operativo —según nuestra opinión— deberían:

- a) Relacionar la coordinación de las acciones que se ejecutan en los procesos de gestión, de control y de gestión de riesgo dentro de la organización.
- b) Establecer qué es lo que se está haciendo y comparar los resultados con lo presupuestado, para verificar luego los logros o corregir las diferencias.
- c) Determinar cuál ha sido la política de control de riesgo, para después evaluar la sustentabilidad de la empresa.

Los protocolos que él área de organización y método diseña para la confección del presupuesto deben permitir comparar los planes previstos por la dirección y las acciones que se programan en cada área de gestión. Luego se analizarán los desvíos entre del plan y lo ejecutado. La repetición periódica de este circuito es un proceso necesario que permite retroalimentar e incorporar los ajustes necesarios para mejorar la gestión y corregir los errores de estimación.

Desde nuestro punto de vista, es necesario articular la planificación operativa y estratégica utilizando nuevas herramientas ya desarrolladas, tales como los modelos de

información integral con certificación de calidad (ISO, IRAM) y otras, como las recientemente difundidas *Towards Integrated Reporting – Communicating Value in the 21st Century (Hacia la elaboración de informes integrados: la comunicación del valor en el siglo XXI)*.⁵

II.2.5. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una buena gestión financiera tiene principalmente tres objetivos: dos son mantener solvente el negocio y mantener la liquidez suficiente para poder cumplir con las obligaciones a su vencimiento. En el contexto de estos dos primeros objetivos que ofrece la empresa de la manera más eficiente, también se debe contemplar el tercer objetivo, que se refiere a considerar la financiación necesaria para crecer.

Aunque la mayoría de los directores financieros tratan de tener una visión optimista ante las necesidades de financiación, esto es muy difícil cuando la empresa no tiene un sistema de planificación formal. La planificación estratégica da la oportunidad de mejorar este punto de vista mediante una mayor precisión, una cobertura más amplia y un método de control.

Cuando una empresa lleva a cabo prácticas de gestión estratégica, está en condiciones más favorables de cumplir con los principios de buen gobierno y hacer posible la toma de las mejores decisiones financieras con una reducción sustantiva del riesgo y del costo de financiamiento del negocio.

Una condición previa para una buena gestión y planificación financiera debe ser el resultado de las políticas estratégicas aprobadas por la alta dirección de la empresa. Debe tener en cuenta las implicaciones de liquidez cuando se tomen decisiones estratégicas. Cada gerente a cargo de la gestión es responsable en la utilización de los recursos financieros, sin embargo, cabe señalar la importancia que representa para la organización producir un cambio en la cultura, de forma tal que los gerentes piensen más allá de los beneficios (gastos antes de impuestos y antes de los resultados financieros).

La planificación financiera, prevista en el presupuesto operativo, solo tiene valor real cuando se superpone a la estrategia financiera. Debe incluirse la selección de los medios de financiación, la colocación de los fondos excedentes, las maneras de evitar la incidencia de los impuestos y los cambios en las condiciones generales de la empresa.

Las decisiones estratégicas financieras pueden actuar como una restricción en general al pensamiento estratégico. Las estrategias destinadas a las líneas de inversión no pueden sobrepasar a las necesidades operativas. No obstante, los planes para estimular aún más la inversión de capital pueden actuar como un acicate, incluso cuando los saldos líquidos se reducen. En tanto se prevea alcanzar un uso de dinero de manera más rentable y reducir el riesgo de la empresa, es posible abandonar un objetivo de

⁵ Norma difundida en 2013 por el International Integrated Reporting Council (IIRC) (Consejo Internacional de Informes Integrados), una coalición global de reguladores de estándares, inversores, empresas, profesionales de la contabilidad y organizaciones no gubernamentales.

explotación presente si, estratégicamente, se percibe que los mercados futuros son más ventajosos.

Existe una relación muy estrecha entre el plan financiero y el resto de los planes de la empresa. Fundamentalmente, los que son el resultado de evaluar las necesidades financieras previstas en el presupuesto operativo y los planes estratégicos. Como hemos señalado, pueden modificarse las decisiones financieras que se han previsto frente a la decisión estratégica de, por ejemplo, el pagos de dividendos o la afectación de fondos como reservas con fines específicos. En consecuencia, puede ser necesario modificar el plan de negocios.

La etapa inicial para confeccionar el flujo de efectivo del plan financiero parte de estimaciones sobre las fuentes de financiación que puede acceder la empresa con el propósito de financiar el plan. Estas decisiones no son automáticas y son los principales elementos de la estrategia. Cabe señalar que hay muchos factores para tener en cuenta. Los cambios en las fuentes de financiación afectarán, entre otras cosas, los intereses, dividendos e impuestos. Esta etapa sirve para cuantificar algunas de las alternativas y decidir sobre la conveniencia en relación con la fuente de financiación más favorable para la empresa.

Los planes estratégicos y los planes operativos, previamente evaluados su viabilidad, proporcionarán a la empresa la posibilidad de proyectar una estimación de los beneficios futuros de acuerdo con sus estrategias. También permiten calcular el presupuesto de capital necesario para apoyar y poner en práctica otros planes estratégicos aún no contemplados en el presupuesto operativo. Las cifras de inversión de capital pueden ser a veces en forma de una serie en lugar de una cifra definitiva, y aunque se trata de una complicación, esto no causa ningún problema real. En realidad, las previsiones de beneficios también deben ser vistos como un rango.

Estos planes también deben proporcionar una estimación de la depreciación, un gasto que, en términos de flujo de caja, no es un gasto real. La provisión específica debe existir para el cálculo de este en los planes operativos y en los planes para las nuevas actividades que se puede estimar directamente (no hay depreciación histórica en este tipo de planes: los cálculos directos se pueden hacer desde las necesidades de inversión de capital, aunque la principal complicación puede originarse en las adquisiciones). De esta manera, el planificador financiero cuenta con algunos de los principales parámetros de los pronósticos de flujo de efectivo: las ganancias, los gastos de capital, los flujos de capital de las desinversión y la depreciación.

II.2. BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN

II.2.1. EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN

Para la confección del plan estratégico es necesario evaluar los modelos de negocios alternativos frente los escenarios donde se planifica el desarrollo de la gestión. Es importante capturar las ventajas competitivas de la organización, su formulación y la

puesta en marcha de los planes destinados a crear valor y preservar las mejores condiciones para enfrentar las contingencias. Su objetivo es que la alta dirección planifique las acciones dentro de la misión y visión de la organización para, fundamentalmente, preservar la sustentabilidad y el crecimiento de la empresa.

Tradicionalmente, la gestión estratégica tenía como objetivo, desarrollar acciones que tendieran a mantener el rumbo que se había fijado la empresa para alcanzar sus metas. Ansoff (1965) ha desarrollado un enfoque novedoso que sostiene que la planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, arquitectura de la firma, así como la formulación de estrategias de sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo fundamentados en su aplicación temporal.

La gestión estratégica busca como uno de sus objetivos relacionar la empresa con su entorno para identificar con antelación las amenazas y oportunidades. Para ello, es necesario el cambio en la cultura de la organización y las formas de relación entre las personas que integran la entidad. Pueden existir diferencias fundamentales en las actitudes y capacidades de los diferentes actores que gestionan la empresa: lo que un gerente ve como una amenaza puede ser aprovechada por otro. Algunas empresas aceptan el desafío del cambio como uno de los factores sumados a la tarea de la gestión. En contraposición, nos encontramos con organizaciones muy rígidas y resistentes al cambio.

Según Mintzberg (1999), el concepto de estrategia tiene sus raíces en la estabilidad, aunque gran parte de las perspectivas de estudio se concentran en el cambio organizacional. Las preguntas que el autor formula tiene que ver con qué es lo que hacen los gerentes cuando trabajan y en qué tipo de arreglo organizacional trabajan estos. No toma como válidos los supuestos de la organización burocrática y cuestiona los marcos conceptuales de Frederick Taylor y Henry Fayol. Los gerentes representan un eslabón muy importante entre la estrategia de los directores y las tácticas y procedimientos que se llevan a cabo en los niveles inferiores de la organización. Los gerentes no siempre hacen lo que les es encomendado: más aún, hacen otras cosas que no le son encomendadas.

Mintzberg plantea un aspecto clave en el funcionamiento de las organizaciones. Señala que existe una enorme diferencia entre lo que hacen los gerentes y lo que se les ha pedido que hagan. En su trabajo de investigación referido al comportamiento de estos, indica que tienen una importante preferencia hacia los contactos verbales y que emplean mucho tiempo en las conversaciones: es por ello que no están muy lejos de la verdad aquellos que ven a las empresas como un arreglo dialogado. Durante su trabajo, realizan además distintas actividades, como pausas e interrupciones, en cuestiones no trascendentes para el negocio.

II.2.2. LAS CONTINGENCIAS PARA LA PREPARACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según lo señala Hussey (1998), la preparación del plan estratégico adquirió mayor grado de importancia con el trabajo de Ansoff que comenzó a investigar con respecto a los procesos por los cuales se identifican y determinan estrategias que no son dependientes de las circunstancias en las que la organización opera. En este aspecto,

cabe destacar que hay muchas variables que afectan la calidad de la estrategia y, desde ya, no menos importante es la competencia y el juicio de las personas que la desarrollan.

Las decisiones y el comportamiento de las organizaciones se correlacionan con el incremento de la competencia entre las empresas (nivel de turbulencia), tanto en el país de origen como en el exterior. El trabajo de Ansoff (1984) se centró en algunas cuestiones diferentes de los planteos clásicos de su época: aborda los problemas con una mirada a las circunstancias externas en las que la organización funciona. El resultado fue la definición de cinco niveles de turbulencia, cada uno de los cuales se asoció a la forma óptima para desarrollar la gestión estratégica:

- » Grado 1: es posible desarrollar una predicción útil del futuro a través del análisis.
- » Grado 2: el análisis permite reconocer diferentes escenarios para planificar, aunque exista incertidumbre sobre lo que sucederá.
- » Grado 3: hay incertidumbre, pero el cambio se puede estimar con precisión razonable; por lo tanto, el proceso de planificación estratégica, que es la piedra angular de gran parte de la teoría actual, es la adecuada.
- » Grado 4: es una condición de gran ambigüedad. Esto podría implicar la elaboración de itinerarios contingentes en los que es necesario alcanzar metas específicas para aclarar la estrategia correcta. Puede significar, igualmente, el reconocimiento de que la estrategia tendrá que evolucionar a medida que cambian las condiciones de la industria.
- » Grado 5: el negocio se encuentra en un estado de turbulencia masiva y los sistemas de planificación son demasiado engorrosos para hacerle frente. El enfoque de la estrategia debe incorporar formas de encontrar y utilizar las señales débiles sobre el cambio, la respuesta rápida, flexibilidad y un estado de análisis constante de la alta dirección. Las organizaciones de nivel cinco tienen que trabajar para crear el entorno en el que han de operar para el nivel uno.

En definitiva, el concepto codifica la capacidad general de gestión, cultura, clima y la competencia organizativa apropiados para cada nivel de turbulencia.

Tradicionalmente la gestión estratégica ha significado el desarrollo de un plan para, en primer término, mejorar los resultados de la empresa y, como meta superior, alcanzar un desarrollo sostenible. Los análisis de casos han podido demostrar que las empresas de mayor rentabilidad fueron aquellas que tenían una buena correlación entre el nivel de turbulencia y el enfoque apropiado para la gestión estratégica de ese nivel. De otra forma, cuando los resultados son negativos, la correlación no se puede alcanzar y los procesos para la toma de decisiones estratégicas son altamente complejos.

En su publicación de 2013, Wheelen y Hunger proponen el siguiente diagrama de flujo para el proceso de toma de decisiones estratégicas:

- » Evaluar los resultados actuales del rendimiento.
- » Revisar el gobierno corporativo.
- » Analizar y evaluar el entorno externo.
- » Analizar y evaluar el entorno empresarial interno.
- » Analizar los factores estratégicos FODA.

- » Generar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia.
- » Implementar la estrategia seleccionada.
- » Evaluar la estrategia implementada.

El término *proceso* implica la existencia de una retroalimentación para corregir y ajustar las estrategias según la experiencia que se va adquiriendo.

II.2.3. METODOLOGÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Hussey (1991) presenta un enfoque sobre la metodología para la implantación de un modelo de planificación estratégica siguiendo el enfoque de Ansoff. Este modelo seerá de gran ayuda para nuestro objetivo: lograr obtener información más fiable y aplicable a un modelo de estados financieros prospectivos. Los pasos que propone permiten asegurar éxito en la implementación de un sistema para el desarrollo y seguimiento de los planes operativos y estratégicos de una organización compleja.

El primer paso es la *descentralización de la planificación*.⁶ Las grandes empresas, particularmente aquellas con distintas subsidiarias operativas, cuentan con operaciones multinacionales o actividades de especial complejidad o diversidad, por lo que puede resultar imposible que una sola persona integre toda la información necesaria para la planificación total. Este problema es poco probable que pueda ser resuelto mediante la centralización del sistema de planificación. Es por ello que se propone que los procesos queden bajo la responsabilidad de los encargados de planificación que integran las grandes divisiones o filiales de la compañía. Estos deberán reportar al director general de la división o subsidiaria con una relación funcional con el gerente de planificación central. Es particularmente importante que el planificador de división este asociado con la gestión de las divisiones.

El segundo paso es *evitar la duplicación*. Hay una gran tentación de establecer funciones duplicadas en un departamento de planificación. Estudios específicos, tales como la evaluación de proyectos, la cuantificación de los planes y la aplicación de técnica de problemas de planificación, son todas actividades que hacen un uso intensivo de los profesionales especializados. Es posible que muchos de los proyectos se puedan completar más rápido si el planificador tiene un equipo de profesionales, investigadores de mercado o personas con conocimientos similares. Sin embargo, esto puede ser un gran peligro cuando no existe una participación en el desarrollo de aquellos que luego deben gestionar. Una solución adecuada es, por lo tanto, abordar el proceso de planificación con el firme propósito de involucrar a la mayor cantidad de empleados de la empresa en el sistema mientras sea humanamente posible. Esto significa que se debe esperar que los servicios existentes contribuyan a las actividades de planificación y evitar que en los equipos solo se integren a especialistas contratados para ese fin. Los gerentes son los planificadores reales de la empresa, por lo que los especialistas pueden ser el personal de apoyo de la planificación.

⁶ Los conceptos desarrollados aquí se basan en un estudio de caso para la planificación estratégica, originalmente un documento informativo de Hussey para un cliente. Posteriormente, fue publicado en *Cuestiones clave de la capacitación en gestión*, de Hussey y Lowe (eds), Kogan Page, Londres, 1990.

Algunas funciones existentes en la empresa no siempre tienen los especialistas que la planificación corporativa requiere. Como consecuencia, será necesario en muchos casos contratar a personal de apoyo. El hecho de que un planificador de la empresa identifique un problema que no está en condiciones de resolver es una buena razón para que un especialista pueda asistir técnicamente para cubrir la necesidad de esa función. Cada situación debe ser examinada con el fin de llegar al fondo de la situación problemática que se plantea.

El tercer paso es *utilizar los propios grupos de trabajo*. Cuando se contrata un equipo externo para desarrollar el plan estratégico, el período es más corto: puede durar unas dos semanas para llegar a conocer el amplio ámbito de la empresa, es decir, las personas claves involucradas y la geografía de la entidad y sus edificios. En primer lugar, el planificador debe conocer la cultura de la empresa y su estilo de organización. Hay una necesidad de que este y el director ejecutivo tengan puntos de vista similares con los objetivos iniciales de planificación: de no cumplirse, puede dar lugar a una situación imposible de resolver después.

Se estableció un *cronograma* para cada equipo con una serie de reuniones programadas que, eventualmente, permitiría a cada equipo elaborar un proyecto de plan para la unidad. La primera reunión de cada uno consistió en un taller diseñado por los consultores que proporcionó un modelo general para el desarrollo del plan estratégico, para construir la capacidad de pensamiento estratégico y para permitir a los equipos comprender y aplicar algunos de los métodos de análisis que se pensaba que eran apropiados para la tarea. Se presentaron diversos métodos para ver las fortalezas y debilidades; asimismo, analizar la industria y la competencia. Se entregaron materiales preliminares de información y sobre cómo utilizar los métodos de análisis.

Esta primera etapa movilizó positivamente a los equipos. La primera consigna de trabajo consistió en un primer análisis de la situación de la unidad de negocio, en el detalle de algunas estrategias tentativas y en listas con información faltante y que debía obtenerse. En las siguientes reuniones, los equipos de cada unidad debían preparar un plan estratégico con los objetivos y los pasos para lograrlos. Se generaron los espacios para la discusión del plan con la alta dirección. Los consultores, por su parte, participaron ayudando en aspectos prácticos en muchas etapas posteriores del proceso y trabajando en un papel de colaboración con la empresa.

A continuación, se verán las etapas para llevar a cabo la planificación estratégica se.

II.2.3.1. Familiarización

La primera etapa por resolver es calcular el tiempo necesario para reunir la información privilegiada que permita obtener conocimiento sobre la planificación empresarial. Esta etapa puede durar varios meses cuando se realiza con los equipos de la empresa.

Es durante este período que el gerente de planificación comienza a ejercer una función muy importante, que es el control desde el inicio del proceso de planificación. El planificador debe estar obligado a producir algún tipo de plan de implementación (tal vez, en forma de una red, como ejemplo). Este plan debe ser presentado y discutido en una reunión con la dirección de planificación y la alta gerencia o con cualquier otro órgano que actúe como comisión de planificación de las políticas y el control de la

compañía. De esta manera, la dirección y la alta gerencia se familiarizará con lo que el planificador esté haciendo y pondrá de manifiesto su involucramiento ante el personal y los altos directivos.

Los informes provisionales periódicos y, en su caso, la actualización y modificación del plan de ejecución deben ser una parte del sistema de control que utiliza la comisión de planificación. Esto puede parecer muy elemental, pero es un hecho que muchos planificadores se toman un tiempo demasiado largo para conseguir la planificación corporativa debido a que no existía ni la precisión ni el interés de las áreas superiores de la empresa.

II.2.3.2. La evaluación ambiental del sector externo

Evaluar el entorno de la empresa es una tarea que se inicia en paralelo con la evaluación interna. Los datos pertinentes se introducen en la evaluación general de las fortalezas y debilidades en una etapa temprana. Posteriormente, se plantean los supuestos de planificación y se definen las bases para los planes. La tarea de supervisión y evaluación del ambiente externo es continuo y sobrevive a la propia red.

II.2.3.3. Plan de mejores prácticas en gestión de estrategias

Una vez iniciadas las primeras etapas de la evaluación de las empresas (evaluación de las fortalezas y debilidades), inclusive el estudio de los resultados y tendencias del pasado, es posible establecer los objetivos de beneficios u objetivos primarios. Esto es deseable también en la etapa inicial, ya que contribuye a proporcionar a la empresa un marco para las otras tareas en curso. Aunque no se muestra en la red, se da a entender que estos primeros objetivos podrán ser revisados en una etapa posterior.

II.2.3.4. Establecer objetivos secundarios

La identificación de la declaración del propósito de la empresa es una evolución lógica de los objetivos de rentabilidad, aunque esta no se puede definir hasta que se complete casi totalmente la evaluación de las fortalezas y debilidades.

II.2.3.5. La evaluación ambiental interna

Junto con la continuación de la evaluación de las fortalezas y debilidades, se lleva a cabo la evaluación ambiental interna con la plena integración de todos los datos externos pertinentes y una discusión detallada de la alta dirección (es posible que la dirección quiera discutir varios objetivos en la misma sesión). La palabra *discusión* implica, en este concepto, aceptación, rechazo, modificación, y —lo más importante— la acción. Como ya se ha señalado, la evaluación es una etapa clave en el desarrollo de cualquier plan.

II.2.3.6. Identificar las limitaciones

Durante la evaluación de las fortalezas y debilidades que el planificador realiza, es posible que requiera la ayuda de la alta gerencia para identificar las restricciones

autoimpuestas que desean aplicar a la gestión de sus negocios. Esta definición forma parte del paquete total de objetivos que ya se ha discutido.

II.2.3.7. Examinar la información de gestión disponible

Otra de las tareas iniciales es examinar la gestión de la información disponible y hacer una mirada de cerca al sistema de información de gestión. La gestión de la información es necesaria como un insumo para la evaluación corporativa, aunque aquí se hace hincapié en la selección y uso de los datos pertinentes. El examen que se realiza en la red está centrado en la fiabilidad de la información actual y en las posibilidades de desarrollar la planificación a largo plazo.

De este análisis, se debe determinar si el sistema es confiable o si requiere de una revisión. En el caso de que sea necesaria esta última, se deben realizar las modificaciones del sistema para proporcionar una mejor información del enfoque total de la planificación. El plan puede sugerir que esto se haga en la etapa inicial; sin embargo, en la práctica, hay que aceptar que la modificación completa de un sistema de información gerencial podría tomar mucho más tiempo que el que requiere el plan, aunque los objetivos del sistema sí se podrían especificar en esta primera etapa.

II.2.3.8. Examinar los sistemas de planificación existentes

Todas las empresas en el mundo cuentan con sistemas de presupuesto que cumplen al menos una parte de sus necesidades de planificación. Siempre es una buena práctica para aprovechar lo que ya existe y hacer el menor número de cambios posible. En algunos casos, puede ser que algunos sistemas sean inadecuados o poco fiables, por ejemplo, el caso de las empresas que todavía no tienen ningún método formal de evaluación de proyectos de inversión de capital. El producto final debe compatibilizarlos en estos sistemas particulares con el enfoque de la planificación total que finalmente se adopte.

El plan debe considerar al menos tres de estos sistemas (presupuestario de capital, gasto de capital y el control presupuestario), pero pueden existir otros planes que también deban ser examinados. Otros aspectos para considerar están en las políticas, en la administración de personal y en los procedimientos de planificación de recursos humanos.

II.2.3.9. Evaluar el estilo y la responsabilidad de la empresa para el sistema de planificación

El planificador tiene que estar familiarizado con la empresa, su filosofía de gestión, su organización actual, la presentación de informes y varios otros factores que ayudan a ver la empresa en términos de un sistema de planificación. Gran parte de esta tarea se puede desarrollar en el trabajo que tiene que ser llevado a cabo para la evaluación de las empresas.

II.2.3.10. Establecer si se necesitan grandes cambios estratégicos o de organización

Esta es una tarea esencial en la evaluación de las empresas y debe ser desarrollado antes de que el sistema de planificación esté diseñado. Los cambios en el sistema en algunas empresas pueden ser muy complejos, ya que exigen una mayor investigación previa a la adopción de decisiones de cambio.

Los identificación de problemas en esta área son fundamentales para el futuro éxito de la planificación y para que no actúen como un cuello de botella que impida un mayor desarrollo. La situación varía de una compañía a otra, y los planificadores pueden identificar a aquellas empresas donde no existen problemas para enfrentar.

En muchas organizaciones, la decisión de iniciar la gestión estratégica se debe a un cambio en la alta dirección o de la comprensión de que la empresa se enfrenta a graves dificultades. Puede ser que las directrices claves del plan estratégico sean dictadas por la alta gerencia a cargo de la gestión estratégica y se extienda a toda la empresa. Esta estrategia puede requerir medidas para mejorar los resultados, la reorganización de las unidades operativas e, incluso, el cierre o la venta de algunas partes del negocio. Este tipo de planificación perderá credibilidad si estos grandes cambios se hacen más adelante en el proceso de implantación. Un gerente que inicia la elaboración de un plan para una zona de negocios donde está previsto un cambio estratégico importante es poco probable que tenga un sentimiento de confianza en el proceso de planificación si no fue informado antes de comenzar con su tarea.

Pueden surgir situaciones en las que, si bien no existen trastornos estratégicos drásticos, las relaciones organizativas están mal definidas o son inadecuadas para la planificación. Todavía existen empresas que se mueven hacia la gestión estratégica sin contar con un organigrama que permita visualizar las escalas jerárquicas y funcionales o donde no son claras las misiones y funciones de cada área. De esta manera, cuando no existe una estructura clara de los responsables de la gestión, no se logrará implantar un adecuado sistema de planificación total, operativa y estratégica.

II.2.3.11. Diseño del sistema de planificación

Una vez que los problemas anteriores se han eliminado, el planificador puede diseñar el sistema de planificación que utilizará la empresa. Para ello, es la necesario que trabaje muy de cerca con los gerentes clave para que el sistema se ajuste a los negocios.

II.2.3.12. Preparar el manual de planificación

El sistema debe ser redactado en un manual de planificación y, posteriormente, aceptado por la alta dirección junto con una descripción del proceso que la compañía va a utilizar. El manual puede ser uno de los agentes para la formación de toda la empresa en la planificación empresarial. Sin embargo, su diseño y la forma en que se utilizará internamente debe ser compatible con el estilo de la empresa.

II.2.3.13. Volver a evaluar todos los proyectos y desarrollos previstos

Uno de los desafíos que enfrenta el planificador es cómo lograr organizar la planificación en una situación dinámica, donde la empresa debe continuar con sus actividades normales. Al principio, la tarea principal es mantener el equilibrio: no puede hacer nada para cambiar su impulso. Luego, deberá ir creando los espacios para hacer que cambie de dirección.

En todas las sociedades hay proyectos que están en marcha, y no sería aconsejable posponerlos en las primeras etapas de la implementación de la planificación estratégica, aun cuando el proyecto fuera incompatible con la estrategia general de la compañía.

Cuando la compañía haya alcanzado un punto que lo considere adecuado, se fijarán entonces los objetivos, se definirán las fortalezas y las debilidades y se determinarán las principales anomalías. Será necesario realizar una reevaluación de los proyectos en curso para impulsar su desarrollo y establecer la posibilidad de aplazar las que no son de interés en el plan estratégico de la empresa, a la luz de toda la nueva información que se disponga.

II.2.3.14. Definir los objetivos y metas de las áreas de gestión

Una de las tareas más complejas es dividir el total de objetivos de la empresa entre las áreas de gestión. Esta labor tiene una gran importancia y es un requisito importante de cualquier forma de planificación. Para ello, es necesario contar con la información resultante de la investigación que la compañía ya ha llevado a cabo.

II.2.3.14. El programa de educación interna

En muchas empresas, los gerentes tienen que ser ayudados a planificar con mayor eficacia. Eso es una tarea clave para el planificador, ya que el sistema de planificación tiene que ser explicado a los directores de toda la organización. El desafío es crear un ambiente motivador, de amplia cooperación y compromiso entre todas las personas que van a participar.

Es razonable esperar que en las discusiones detalladas del sistema de toda la organización se sugieran mejoras que deberían incorporarse en las diferentes áreas. Si se considera un sistema participativo, las opiniones y recomendaciones de los gerentes deben ser bienvenidas.

II.2.3.15. Publicar directrices para los planes de operación de largo alcance

Cuando la compañía ha llegado a un punto en el que está lista para preparar sus primeros planes a largo plazo, las acciones se dividen entre la planificación estratégica y operativa. El vínculo entre los dos son las directrices que incorporan objetivos, suposiciones, limitaciones por cambios estratégicos en la cultura de la organización o intenciones (a menudo provisional en esta etapa). Para ello, la planificación debe contemplar un cronograma.

II.2.3.16. Preparación de los planes operativos

Los planes operativos de largo alcance son preparados por los gerentes, quienes los presentarán a la alta dirección, que deberá discutirlos y debatirlos. Este proceso ya es parte de la entrada a la planificación estratégica. Al mismo tiempo, la información que se generará conducirá a mejoras de las declaraciones de los puntos fuertes y débiles, un proceso que sobrevive a la red y continúa en el próximo ciclo de planificación.

II.2.3.17. Evaluar y establecer estrategias principales

Las principales decisiones estratégicas, en los que algunos trabajos deberán ya estar desarrollándose, continúan su marcha y son examinadas a la luz de los planes operativos. El plan estratégico, los planes financieros y el personal necesario plantean la necesidad de elaborar planes operativos. Simultáneamente, estos se revisan en profundidad con la gerencia de cada área.

II.2.3.18. Responsabilidad de la emisión los planes

Todos los planes son emitidos por los gerentes responsables de la gestión y constituyen las bases para iniciar la aplicación. El lapso de tiempo cubierto variará según la complejidad y la naturaleza de la empresa. El hecho de que gran parte del trabajo provoque una participación de los directivos desde una etapa inicial es un factor que ayuda a un movimiento razonablemente rápido hacia un proceso completo de planificación.

Es necesario que los gerentes de toda la empresa comprendan los principios de la planificación y el proceso que se aplica en su empresa. Puede ser un gran obstáculo cuando el planificador no logra transmitir los principios y los objetivos de la planificación estratégica. En cualquier empresa, hay variaciones en la edad, la capacidad, la función y el nivel de estudios de los gerentes, y no pueden en ningún caso ser considerados como un grupo homogéneo. Muchos consideran la tarea de la gestión como una ciencia apasionante, y se suelen mantener al día con los últimos acontecimientos (inclusive la gestión estratégica), otros no tienen tiempo o ganas de actualizar sus habilidades. Otros podrían incluso argumentar en contra de la opinión de que la gestión se puede estudiar, creyendo que es algo que es innato e instintivo.

Gran parte de la tarea de cambiar el panorama de la gestión recae en la alta dirección. Para ello es necesario que demuestren el valor de la gestión estratégica de las acciones y motiven a los administradores en la medida en que están dispuestos a tratar de desempeñar plenamente su papel en el proceso de planificación.

El director ejecutivo que opta por no contratar a un planificador debe soportar todo el peso del trabajo. El planificador permite centralizar toda la información del plan estratégico y debe asegurar que los gerentes se familiaricen con la esencia de la planificación empresarial. Asimismo, no tiene el poder para hacer que los gerentes cumplan sus instrucciones, pero puede asistirlos para que realicen su tarea.

Al igual que la alta dirección, el planificador tiene que dar el ejemplo personal en la conducta del día a día. La falta de sinceridad se convierte rápidamente en evidencia y los gerentes pronto tendrán la imagen de alguien que no practica lo que predica. Debe

ser capaz de comunicarse con los gerentes, de hablar en términos que puedan entenderlo y debe estar lo suficientemente informado acerca de sus funciones para lograr apreciar sus problemas y sus puntos de vista. La comunicación es una de las áreas más difíciles de la gestión.

Uno de los métodos más eficaces para llevar adelante una discusión productiva es aquel basado en la opinión personal. Sobre esa base, será necesario hablar de cada punto con los gerentes a cargo de la planificación, detallar modelos tomados a partir de sus propios problemas y llegar a conocerlos como individuos. Esto comienza durante el período de familiarización y gana intensidad a medida que el planificador se encuentra más involucrado en el negocio de la empresa y ayuda a los gerentes en la elaboración de sus propios planes.

II.2.3.20. Manual de planificación

El manual es el que define claramente el sistema de planificación y muestra cómo cada parte del sistema encaja en el conjunto. Es, por lo tanto, una herramienta muy importante. Se trata de un registro que permite documentar los procesos desarrollados en la planificación. Debido a eso, es importante que los gerentes entiendan el valor del rol que desempeñan.

Puede comprender los conceptos generales de planificación y ser la base de los métodos del desarrollo de la planificación. Si está bien construido, también ahorrará tiempo a los gerentes, ya que les permitirá hacer frente a la tareas más importante, como lo es la toma de decisiones.

II.2.3.21. Conferencias de planificación internas y cursos

Cada conferencia debe establecer un tiempo de discusión adecuada y debe ser diseñada de forma participativa para fomentar y estimular el debate. Para lograr esto, es necesaria la limitación de los números de asistentes, que tiene su rango entre veinte y treinta personas. Las conferencias son, a menudo, más eficaces en los aspectos didácticos si están organizadas por profesionales.

Se recomienda los estudios de caso y proyectos de planificación reales: estos pueden ser muy valiosos para la enseñanza de la estrategia empresarial, el análisis, el uso de técnicas, los problemas del cambio y la naturaleza de los sistemas de planificación, entre otros. Siempre que se preparen profesionalmente, es útil para escribir casos basados en la experiencia de la empresa para demostrar la pertinencia de los conceptos.

II.2.3.22. La asistencia a seminarios externos

Cada planificador suele tener su propia inclinación, y sobre esa base construye el modelo de gestión estratégica. Sin embargo, tal sistema requiere el desarrollo del enfoque centrado en la compañía. No es aconsejable cuando la planificación es conducida a lo largo de todo el proyecto sin haber brindado la oportunidad de incorporar otras opiniones que, en algunos casos, pueden presentar ideas opuestas a las desarrolladas en los procesos de planificación. Mostrar que la planificación es un tema dinámico y que las contribuciones reales se pueden hacer respetando la metodología

que proponen los gerentes en todos los niveles es importante tanto para los planificadores como para la sociedad en general.

Este problema se puede resolver preparando gerentes seleccionados para asistir a seminarios externos sobre la gestión estratégica. Aquellos que se ofrecen suelen ser útiles en la exposición de los participantes a las nuevas ideas, pero no debe considerarse como un sustituto de la formación.

II.3. CONCLUSIÓN

Todos estos métodos son de uso limitado a menos que exista un respaldo de la participación total de la empresa en la gestión estratégica. La formación y el desarrollo de cualquier tipo son mejores cuando tienen un carácter continuo y estrechamente relacionado con las actividades y tareas del día a día. Por lo tanto, la mejor formación en la planificación proviene del uso de este método de gestión y es consistente con la decisión de la alta dirección y la del planificador, que actúa como guía para allanar el camino.

CAPÍTULO III.

MANUAL DE POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RIESGO

III.1. INTRODUCCIÓN

El manual de políticas de gestión de riesgo está orientado a anticipar los escenarios de futuro y definir los procesos para facilitar la consecución de los objetivos de la entidad. En sentido amplio, estos últimos se pueden clasificar en cinco categorías:

- 1) *Estratégicas*: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad.
- 2) *Operacionales*: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- 3) *Comunicacionales*: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- 4) *De custodia de activos*: asegurar la salvaguarda de bienes de uso, inventarios y otros activos.
- 5) *De cumplimiento*: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

III.2. LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO Y EL RIESGO

Las buenas prácticas de gobierno constituyen un marco de referencia donde la empresa inscribe el código de conductas aplicable a todos los miembros de la organización. La creación de un comité de riesgo permite a la alta dirección de la empresa monitorear el desarrollo del plan estratégico y, mediante información fiable, gestionar el riesgo.

Los principios y prácticas de buen gobierno establecen obligaciones para los directores y la alta gerencia sobre las siguientes cuestiones:

- a) Contar con el código de ética y estándares de comportamiento.
- b) Contar con perfiles definidos de acuerdo a las responsabilidades de los funcionarios en todos los órganos de gobierno y definir su misión y funciones.
- c) Realizar asignaciones de las responsabilidades que corresponde a cada área de gestión aplicando los manuales de procesos y procedimientos.
- d) Desarrollar sistemas de medición del desempeño por áreas y por puestos de trabajo, evaluados de acuerdo a los objetivos institucionales.
- e) Establecer sistemas efectivos de control (auditoría interna y externa).
- f) Adoptar una estrategia de transparencia en la información.

La gestión de riesgo debe ser parte de la estrategia institucional y del proceso de toma de decisiones, ya que permite tener mejor información sobre los efectos de las decisiones tanto positivas como negativas que se toman en la gestión.

El *riesgo* es una contingencia o probabilidad de sufrir una pérdida o daño económico como resultado de la ocurrencia de un evento que altera las condiciones normales del desarrollo de la gestión. El desarrollo e implementación de modelo para su control debe considerar distintos actores, entre ellos: los responsables de monitorear los riesgos y efectuar los controles (especialmente los órganos de gobierno, dentro de su alcance y de acuerdo con su responsabilidad en la gestión); la estructura a cargo de control y administración de riesgos (pero también todas las unidades de la organización en sus diferentes niveles de responsabilidad).

Un *control interno con enfoque de administración de riesgos* busca relacionar a los diferentes órganos de gobierno con las estructuras operativas y de control. En forma integrada, debe vincularse con los diferentes niveles de responsabilidades para garantizar el buen desempeño organizacional en todo momento. Su desarrollo requiere de políticas, procesos y procedimientos que le permitan operar en todos los estratos de la organización.

III.2.1. FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de los elementos de prevención más significativos e importantes para el desarrollo de las buenas prácticas de gobierno. El mayor reto que enfrentan las organizaciones es lograr la implementación de una verdadera cultura de gestión de riesgo que incentive a las personas a comunicar errores propios y fomente la transparencia.

Su desarrollo debe estar basado en una gestión proactiva, que identifique y evalúe oportunidades y amenazas. Asimismo, que promueva la mejora continua de las operaciones y que optimice el desempeño de los responsables de esta gestión. Esto debe ser una prioridad para la institución si quiere garantizar la sostenibilidad, ya que se trata de uno de los más grandes desafíos para una empresa.

Para lograr una efectiva gestión de riesgo se requiere:

- » El convencimiento de la alta dirección sobre los beneficios que representa implementar un marco adecuado para realizarla.
- » La necesidad de capacitar a los miembros de la organización para implementar un área destinada a ella.
- » Alinear la cultura organizacional a sus principios y fundamentos, ya que, de no lograrse, podrían prevalecer mecanismos débiles de control, con metas e incentivos solo concentrados en el crecimiento y no en las amenazas.

III.3. POLÍTICA DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

La definición de un marco estratégico que contemple la administración de riesgo, requiere que la organización establezca las políticas que se dictan en el más alto nivel

de la empresa. Su objetivo debe estar sustentado en políticas que incluyan la prevención de problemas potenciales y la detección y corrección de situaciones de riesgos concretos, por ejemplo:

- a) Política de seguridad.
- b) Definición de la información que se publicará.
- c) Administración de los recursos.
- d) Seguridad de los recursos humanos.
- e) Seguridad física interna y del entorno.
- f) Administración de las comunicaciones y control de las operaciones.
- g) Control de accesos a los procesos y procedimientos del sistema.
- h) Adquisición de sistemas de información, desarrollo y mantenimiento que aseguren su funcionamiento.
- i) Administración de los incidentes de seguridad con el desarrollo de protocolos que sean preventivos y que contemplen los procedimientos que deben seguirse.
- j) La observación del cumplimiento de las normas legales, los estándares aplicables según el riesgo, las técnicas que determina los manuales de procedimiento y los principios de auditoría recomendados para cada caso.

El objetivo no es eliminar el riesgo, sino administrarlo dentro de las políticas y la estrategia definidas por el directorio para evitar que puedan impactar negativamente en los resultados. La administración integral de riesgos es un modelo sistematizado, con una metodología y herramientas específicas, que está bajo el control de un comité de gestión de riesgo formado por directores de la empresa. La responsabilidad de su aplicación es de la Alta gerencia.

Este sistema debe apuntar a mitigar y disminuir riesgos existentes, como así también a desarrollar planes estratégicos que contemplen el rendimiento esperado del negocio y mida las amenazas asociadas remanentes luego de la implementación de todas las medidas de prevención y mitigación de riesgo.

La política que aplica la empresa para administrar los riesgos debe permitir determinar el impacto que puede producir la información que se brinda en los distintos grupos de interés diferenciándolos según su pertenencia:

- » *Grupos de interés internos:* la alta gerencia (con acuerdos de confidencialidad) y responsables de mantener los contactos con autoridades de los organismos reguladores en temas de seguridad; con las auditorías independientes en relación con los requerimientos que pueden formular; con las gerencias en todos sus niveles y de acuerdo a sus funciones; con los empleados, entre otros.
- » *Grupos de interés externos:* organismos de regulación, clientes, proveedores, distintas ONG, sectores de la comunidad.

III.4. POLÍTICAS DE INFORMACIÓN EN EL MARCO DE LA GESTIÓN DE RIESGO

Los sistemas de información en el marco de la gestión de riesgo deben utilizar indicadores basados en estándares que permitan medir adecuadamente los efectos de los sucesos pasados, presentes y futuros. Asimismo, que pueden impactar en la marcha futura de la empresa. La clave para alcanzar la fiabilidad de los informes se basa en balancear la cantidad de datos y la profundidad de la información, de acuerdo a los distintos propósitos y los grupos de interés a quien se dirigen.

Los informes deben contener suficientes datos como para ser comprensibles. Deben provenir de una base de datos sistematizada y su estructura debe permitir realizar análisis y comparaciones. Para ello, es preciso verificar que se cuente con un sistema que provea información completa, confiable y oportuna, que permita monitorear la exposición al riesgo, que sea útil para tomar decisiones fundadas y ejecutadas en acciones oportunas. La importancia en la calidad de los datos no debe subestimarse: ninguna herramienta puede compensar la mala calidad de los datos. La información de mala calidad afecta los resultados y puede tener serias consecuencias de interpretación que afecten los procesos de toma de decisiones.

El primer paso para poder tener un sistema de información adecuado es darle importancia a la calidad del dato de origen. Dada la pertinencia de los datos y el flujo de información, debe asegurarse que son obtenidos por canales libres de interferencias. La seguridad informática, en este aspecto, es un tema de vital importancia debido el incremento de comunicación interna y externa, también la dinámica que implica su publicación en formato digital. Toda información conlleva distintos tipos de riesgos que deben ser evaluados y monitoreados sistemáticamente.

La implementación de procesos con enfoque de administración de riesgos implica definir el ámbito y la política del sistema de gestión de seguridad de la Información, analizar cómo se capturan los datos de origen para la valoración de los riesgos y, finalmente, evaluar los procesos de registro para implementar controles que aseguren la fiabilidad en las bases de datos.

III.4.1. ÓRGANOS DE GOBIERNO RESPONSABLES DE ESTABLECER POLÍTICAS Y MONITOREAR RIESGOS

Entre las capacidades necesarias para establecer políticas, procesos y procedimientos que favorezcan los controles bajo el enfoque de administración de riesgos, se identifican los siguientes aspectos:

- a) Alinear el riesgo aceptado y definir la estrategia que se adopta para mitigarlo o transferirlo.
- b) En la evaluación de las alternativas estratégicas, considerar el riesgo identificado y establecer la oportunidad y la estrategia para desarrollar los mecanismos de respuesta.

- c) Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos en función de la propia experiencia y los nuevos desarrollos capaces de mejorar los procedimientos que se venían aplicando.
- d) Seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta: evitar, reducir, compartir o aceptar y crear valor para la empresa.
- e) Reducir las sorpresas que producen pérdidas operativas: mejorar la capacidad para la detección de los eventos potenciales y emitir respuestas para reducir las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.
- f) Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para la empresa. En este aspecto, es necesario observar cuándo se enfrentan múltiples riesgos que afectan a distintas partes de la organización. Para ello, es debe brindarse respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- g) Aprovechar las oportunidades mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos. Estar en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo es una ventaja.
- h) Mejorar las fuentes de financiación: la obtención de información sólida sobre el riesgo permite evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes a la administración de riesgos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento planeados. Permite prevenir la pérdida de recursos y aseguran una información eficaz acerca del cumplimiento de leyes y normativas para evitar daños a la reputación y sus consecuencias derivadas.

III.4.2. DIRECTORIO

Con el fin de dar cumplimiento a la misión y visión de la empresa, es función del directorio aprobar las políticas de gestión desde el punto de vista de la integridad y la eficacia. Siempre teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y su especificidad operativa y considerando las buenas prácticas de gobierno.

El directorio es responsable final de establecer las políticas que respondan a los intereses de los accionistas y aprobar la planificación estratégica, así como la intensidad y naturaleza de sus riesgos y de las funciones tercerizadas que se contraten. Selecciona los escenarios más ventajosos y fija las políticas en línea con los objetivos operativos y estratégicos, de forma tal que involucre a toda la entidad.

El directorio, en relación con la gestión de riesgo, debe ejercer los poderes exclusivos sobre:

- » la aprobación de políticas y estrategias de administración de riesgos y sus niveles de tolerancia;
- » la definición periódica de los objetivos de desempeño del riesgo ajustado y acorde con el nivel de capital necesario;
- » la revisión periódica de los resultados obtenidos en relación con los perfiles de riesgos subyacentes,

- » la realización de pruebas de estrés con modelos que permitan determinar cuál es la reacción frente al riesgo en situaciones muy exigentes,
- » la aprobación de la estructura organizacional de la empresa y su sistema de asignación de responsabilidades a fin de garantizar su adecuación en el tiempo y de asegurar que no exista concentración de poder en un solo individuo.

El directorio también es responsable de la creación y desarrollo de un ambiente favorable para el control basado en las siguientes características clave:

- » un estilo ético de comportamiento de los directivos y la alta gerencia, como testimonio acorde con el código de disciplina que involucra a todos los miembros de la empresa.
- » la integridad moral y los valores éticos de todos los empleados;
- » una estructura organizacional que responda a los fines que se propone alcanzar la entidad;
- » la atribución de tareas y responsabilidades acorde con los manuales de procesos y procedimientos;
- » políticas de administración de recursos humanos de acuerdo con las recomendaciones promovidas por los organismos internacionales;
- » la promoción de habilidades profesionales entre los empleados para potenciar las buenas prácticas de gestión;
- » la realización de evaluaciones oportunas de las situaciones críticas en curso y la implementación de las medidas correctivas necesarias, con las correspondientes comunicaciones de políticas que deban aplicarse.

III.4.3. COMITÉ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

El comité de riesgos se integra con miembros del directorio de la sociedad y es responsable de emitir las políticas de gestión de riesgos que deberán ser aprobadas por el directorio. Periódicamente, debe informar al directorio sobre:

- » las metodologías aplicadas y su necesidad de actualización en pos de un control interno con enfoque de administración de riesgos;
- » excepciones a los límites de exposición de riesgo aprobadas por el directorio;
- » la revisión anual de los objetivos, políticas y procesos para la administración de riesgos;
- » la metodología y procedimientos para identificar, medir, vigilar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo que se produjeron durante el periodo informado;
- » solicitudes de aprobación de modelos y escenarios posibles para llevar a cabo la evaluación, medición y el control de riesgos;
- » solicitudes de aprobación sobre medidas de mitigación en respuesta a los riesgos potenciales;

- » la exposición de la empresa a los riesgos principales, definidos por su impacto, probabilidad y consecuencia;
- » los tipos de estrategia utilizadas para atender los riesgos que amenazan a la empresa.

Es recomendable que el comité esté a cargo de las distintas etapas de la implementación de los sistemas de administración de riesgo. Debe ser autónomo y responsable de identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar y divulgar todos los riesgos potenciales que enfrenta la empresa. Para cumplir su cometido debe definir políticas de control interno con enfoque de administración de riesgos y garantizar que estas mejoren constantemente y se adapten a las operaciones de la empresa y a las condiciones externas cambiantes; asimismo, evaluar, con la asistencia de unidades independientes que realicen tareas de control, el sistema de administración de riesgos adoptado, que incluye el análisis cuantitativo de los principales riesgos, como mínimo una vez al año, a través de pruebas de estrés. Por otra parte, debe verificar que la alta gerencia implemente el sistema de control interno con enfoque de administración de riesgos de forma adecuada para prevenir riesgos potenciales y obtener información sobre las situaciones críticas más significativas, situaciones detectadas por los distintos órganos encargados de su monitoreo y control.

El proceso de cambio o ajuste a las políticas debe ser un proceso ordenado, documentado y con mecanismos de comunicación efectivos hacia la organización. Las políticas deben ser revisadas integralmente para asegurar consistencia entre ellas y evitar contradicciones en la estrategia y los criterios. Para ello, se debe verificar:

- » que las políticas y criterios de exposición al riesgo por cada tipo de riesgo existente se encuentran adecuadamente documentada;
- » si hay un mecanismo de control de la autorización de excepciones a las políticas establecidas;
- » si existe un responsable de mantener actualizada la documentación de políticas y asegurar la consistencia entre ellas.

III.4.4. ALTA GERENCIA

La alta gerencia, compuesta por el gerente general y los ejecutivos principales, tiene distintos niveles de responsabilidad en la implementación de los procesos y procedimientos destinados al mantenimiento y monitoreo del sistema de control interno con enfoque en la administración de riesgo. Particularmente, sin perjuicio de los poderes específicos atribuidos a la gerencia general, es responsable de:

- a) implementa los procedimientos y procesos de administración de riesgos;
- b) fijar los límites operativos y su oportuna revisión al tiempo que monitorea la exposición al riesgo cumpliendo con todos los límites aprobados por el directorio;
- c) definir los detalles de la estructura de la organización, las obligaciones y responsabilidades de las diferentes áreas y del plantel de empleados que las integran;

- d) determinar la toma de decisiones de conformidad con los lineamientos y la planificación aprobada por el directorio (en este contexto, también implementa la separación de funciones necesarias entre los individuos que conforman las diferentes áreas a fin de prevenir cualquier conflicto de intereses);
- e) supervisar, en general, el funcionamiento de la organización, a que es responsable del control interno y de los procedimientos para la administración de riesgo, debiendo adaptarlos a la dinámica de las condiciones operativas y al marco legal regulatorio para garantizar la existencia de procedimientos que documenten la identificación de riesgos y la forma de mitigación;
- f) garantizar la adecuada estructura de la línea de información, de manera tal que el directorio tenga noticias periódicamente sobre la eficacia y adecuación del sistema cada vez que se detecte una situación crítica considerable (en particular, garantiza el análisis oportuno de las pruebas, cuyas conclusiones se transmiten al directorio junto con las propuestas de mitigación);
- g) recomendar medidas al directorio tendientes a mejorar el sistema de control interno para la administración de riesgo;
- h) asistir al directorio con respecto a los pasos a seguir para corregir cualquier situación crítica detectada e incorporar mejoras sobre la base de los informes recibidos.

Cuando las circunstancias lo determinan, ante la presencia de condiciones apremiantes, originadas en situaciones que pudieran menoscabar la solvencia de la empresa o ponen en riesgo el cumplimiento de objetivos de la sociedad, la alta gerencia es la encargada de ordenar las medidas correctivas. Debe elevar al directorio en la primera reunión que se convoque el planeamiento estratégico para su aprobación y, posteriormente, debe determinar los procedimientos y los procesos aplicables en la administración y gestión integral del riesgo. Para cumplir su misión, se ocupa de desarrollar las siguientes acciones:

- » análisis del mercado;
- » análisis externo de oportunidades y amenazas del entorno;
- » análisis interno de fortalezas y debilidades de la institución;
- » cuantificación de oportunidades;
- » determinación de los recursos;
- » determinación de la estrategia;
- » plan estratégico para lograr las metas y objetivos.

El planeamiento estratégico con enfoque en administración de riesgo se orienta a determinar las acciones que se aplicarán para enfrentar las amenazas del entorno, así como a corregir las debilidades de la institución y determinar las formas de afrontarlos.

Las amenazas del entorno y las debilidades de la empresa son las limitaciones y los obstáculos de cualquier tipo que no permiten sortear el riesgo y ponen en peligro el futuro de la entidad. Entre las más destacadas podemos mencionar las siguientes situaciones:

- a) Alcanzar los objetivos.
- b) Ejecutar las estrategias.
- c) Optimizar la operación.
- d) Crecer con control.
- e) Enfrentar los desafíos sectoriales.
- f) Reaccionar a condiciones adversas.

Existen muchos tipos de riesgo comunes a todas las instituciones. Estos pueden ser agrupados en tres grandes categorías:

- » *Riesgo operacional.* Es el riesgo de pérdida en que incurrirá la institución por fallas o deficiencias en los sistemas e información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones. Incluye errores cometidos por el personal o por los sistemas utilizados para la operación cotidiana. Se pueden clasificar en:
 - › riesgo de operación;
 - › riesgo de personas;
 - › riesgo de fraude externo;
 - › riesgo de fraude interno;
 - › riesgo de seguridad;
 - › riesgo tecnológico.
- » *Riesgo financiero.* Pueden existir riesgos de distintos tipos:
 - › Riesgo de crédito. Se define como las pérdidas potenciales por falta de pago de un importante cliente o por el incumplimiento de una contraparte en las operaciones financieras que efectúe la sociedad, incluida la recuperación proveniente de las garantías reales o personales que la institución tenga a su favor. También comprende las variaciones adversas en costos y rendimientos por operaciones pactadas a tasa variables y la incapacidad de trasladar variaciones de tasas de mercado a productos pactados con tasa fija.
 - › Riesgo de liquidez. Se refiere al riesgo de incurrir en gastos adicionales para obtener un préstamo de fondos relativamente más costoso a corto plazo para solventar una situación de falta de liquidez.
 - › Otro tipo de riesgo financiero, por ejemplo, el riesgo de mercado, que es la pérdida potencial en el valor de los activos en la que podría incurrir una entidad por variaciones adversas en sus distintos factores.
- » *Riesgo externo.* Son los riesgos del entorno. Por lo general, están fuera del control de las instituciones; sin embargo, como parte de la gestión integral del riesgo, es necesario tenerlos identificados y diseñar planes de acción para mitigar su posible impacto. Un breve listado de ellos sería:
 - › riesgo político;
 - › riesgo macroeconómico;

- › riesgo del sistema financiero;
- › riesgo de catástrofes naturales;
- › riesgo de seguridad.

III.5. CONTROL INTERNO CON ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

Este sistema tiene como función analizar los riesgos y observar los controles como un todo integrado y basado en una sinergia a fin de identificar interacciones y ponerlas de manifiesto. Se basa en determinar e identificar las responsabilidades de los distintos actores dentro de la organización y, principalmente, verificar la implementación de mecanismos de salvaguardia estructurados y apropiados a efectos de garantizar el cumplimiento de las estrategias dispuestas por la alta gerencia.

El objetivo del control es mantener los riesgos identificado en los niveles aceptables, con la mira puesta en garantizar que existan los recursos suficientes para afrontar cualquier evento adverso y prestar atención a que el riesgo sea cubierto con un margen de seguridad compatible con los lineamientos impulsados por la alta gerencia, tales como la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en la empresa, el control de riesgo adecuado, la confiabilidad e integridad de los informes financieros y administrativos, las medidas que se aplican para la protección de los activos de la Empresa, y el cumplimiento de las operaciones de la sociedad en el marco de reglamentaciones y procedimientos vigentes.

Para desarrollar un manual para el seguimiento y control de la gestión de riesgo, es necesario considerar el alcance de los procedimientos y los procesos necesarios para cumplir con sus objetivos. En su implementación se debería verificar que:

- a) en la empresa se impulsa un plan de control con enfoque de administración de riesgos;
- b) el directorio y la alta gerencia lo aprueban e impulsan;
- c) el directorio y la alta gerencia aseguran que los riesgos significativos han sido identificados;
- d) todas las áreas de la empresa reciben lineamientos de la alta gerencia en temas de control con enfoque en administración de riesgo;
- e) las estrategias, planes y políticas de gestión de riesgo se revisan y actualizan periódicamente de acuerdo a los resultados y el análisis del entorno;
- f) se identifican y comparten las mejores prácticas de administración de riesgo del sector;
- g) el comité de riesgos acuerda establecer medidas para monitorear los riesgos;
- h) el plan que se confecciona es consistente con los objetivos derivados del plan estratégico;
- i) existen mecanismos para garantizar contar con recursos suficientes para administrar los riesgos a la que la empresa está expuesta;

- j) los objetivos y metas de las distintas áreas incluyen los controles necesarios para que sea efectivo;
- k) se analiza el entorno político, económico y social para monitorear los riesgos;
- l) se participa en los foros que existen para mantenerse informado sobre las tendencias, cambios, amenazas, etc. que enfrenta la industria y el sector.

III.5.1. ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Los procesos de administración de riesgo se gestionan como un sistema definido por sus interacciones. Se crea así un mejor entendimiento que aporta valor y da respuesta a las necesidades de actualización de procedimientos vigentes, por ejemplo; la formalización de procedimientos no documentados; la incorporación lo detectado a través de matrices de control; el establecimiento de ponderación de riesgos a fin de determinar el umbral de riesgo; el establecimiento de la metodología aplicable para acciones correctivas y de mitigación; la revisión de las matrices que reflejen las actividades y los riesgos principales valorizados por las fuentes operativas; etcétera.

La visión de los procesos permite mejorar la gestión de las interfaces. En consecuencia, es muy importante jerarquizar los riesgos identificados para darles prioridad a aquellos que potencialmente tienen un mayor impacto negativo y aquellos que tienen una mayor probabilidad de ocurrencia. Con esta información, será posible comenzar a controlar los riesgos que enfrenta la empresa de forma ordenada y con una mayor efectividad, optimizando los costos asociados.

Este proceso de identificación y jerarquización debe ser un proceso permanente y sistemático para poder reevaluar continuamente los riesgos e impactos a los que se enfrenta la institución y asegurar que los esfuerzos y los recursos sean enfocados correctamente. Las etapas en este proceso no son estáticas, sino que corresponden a un flujo de información que debe ocurrir de manera sistemática y continua entre los distintos niveles y áreas funcionales de la empresa. Debe garantizarse que los distintos riesgos y su gestión son reevaluados de forma permanente para poder ser gestionados de manera efectiva.

Para ello, los aspectos principales que debe contener un manual de riesgo se puede enunciar de la siguiente forma:

- 1) *Identificación del riesgo.* Este último es aquel que, si se presenta, puede provocar un incremento en los niveles de riesgo que modifique los planes operativos y la planificación estratégica. Esto puede ocurrir antes o durante un evento de riesgo. Lo importante es tener un sistema de control a través del cual se pueda hacer esta identificación.
- 2) *Medición del riesgo.* Una vez identificado el riesgo, se debe establecer los métodos, metodologías, procesos y sistemas de medición de los factores que este determina, asimismo su impacto. Esto servirá para evaluar la probabilidad de su ocurrencia y severidad o su grado de impacto. Para realizar la medición, se puede aplicar las siguientes metodologías: la confección de un mapa de riesgos (es una herramienta genérica) o una medición específica mediante indicadores particulares.

- 3) *Monitoreo*. Se trata de establecer los mecanismos y procesos que permiten dar un seguimiento permanente a los factores de riesgo. Requiere sistemas de información adecuados que permitan realizarlo de forma oportuna a través de mediciones de los indicadores y comparando los reales con los esperados o con los límites de tolerancia al riesgo y su impacto.
- 4) *Control o mitigación*. Corresponde a la acción concreta orientada a disminuir la probabilidad de ocurrencia de un evento o a tratar de reducir la presencia de los factores de riesgo. Son procesos que enfocan las siguientes estrategias: minimizar los factores de riesgo, garantizar la calidad de la operación, fortalecer los mecanismos de control interno, cumplir con la normativa, establecer límites en cuanto a los procesos de decisión cuando el mapa de riesgo lo considera alto. No todo riesgo puede controlarse en su totalidad: se deben considerar las acciones posibles, enumeradas más arriba, asociadas a la estrategia que se decida impulsar. Entre los mecanismos y acciones de salvaguardia, se puede contratar seguros, efectuar provisiones, constituir reservas, ajustar las líneas operativas de mayor exposición al riesgo, reducir los plazos de financiación o realizar cobranza preventiva, aplicar modelos que midan el impacto bajo distintos escenarios y establecer acciones definidas para reaccionar oportunamente.
- 5) *Divulgación*. Esta etapa constituye un cierre a los procesos que se instrumentan en la administración de riesgo y se basan en brindar información confiable, oportuna, transparente. Puede tener distintos objetivos, por ejemplo, demostrar a los accionistas que las políticas implementadas por el comité de riesgo han sido efectivas —en tanto se hubiera alcanzado con éxito cumplir con los planes de contingencia, seguridad de la información y garantías para la integridad de la información— o, por el contrario, las expectativas no pudieron alcanzarse y los efectos por los impactos negativos que se generaron afectan el funcionamiento de la empresa, por lo que se debe aplicar correctivos a las políticas y a los planes. Otro objetivo pueden ser responder a los requerimientos de distintos grupos de interés (reguladores, administradores, inversionistas, comunidad) mediante planes de comunicación con mayor nivel de detalle y profundidad dependiendo del propósito y la ponderación de los grupos de interés que lo demandan y en relación con el universo de interesados que se debe informar.

III.5.2. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGO

Cuantitativamente, es prudente no entender el riesgo como sinónimo de probabilidad de ocurrencia del evento, sino más bien como el resultado de la combinación de la probabilidad del evento y su impacto financiero (pérdida en unidades monetarias). Esta definición se aproxima a la de la norma ISO Guía 73 (2009), que define el riesgo como la probabilidad de un evento y sus consecuencias.

Existen distintos tipos de estrategias que pueden ser utilizadas para gestionar los eventos de riesgo. Estas deben ser definidas y ser consistentes con la estrategia y objetivos de la institución.

TIPOS DE ESTRATEGIA Y ACCIONES ASOCIADAS

ESTRATEGIA	ACCIONES
EVITAR	» Subcontratar » Salir o evitar
CONTROLAR	» Prevenir » Mitigar
FINANCIAR	» Provisionar » Asegurar
TRANSFERIR	» Cubrir (coberturas)

Para determinar qué tipo de estrategia es la más conveniente, hay que realizar un análisis de los indicadores proyectados o las probabilidades de ocurrencia del riesgo, con los costos que se incurriría para mitigarlo o con el que pudiera resultar de conseguir financiamiento para enfrentarlo, entre otras alternativas.

Es necesario crear la infraestructura y los mecanismos para incorporar este proceso a la cultura organizacional. Todas las personas que trabajan en la empresa deben participar en el proceso de identificación oportuna y prevención de los riesgos potenciales. Las buenas prácticas de gobierno recomiendan fomentar estas acciones que fortalecen los procesos de administración de riesgo y que permiten reconocer y exponerlos, tanto los existentes como los potenciales, de forma eficaz y oportuna.

En este sentido, es también relevante discernir entre los términos que refieren al riesgo como una pérdida posible, una pérdida probable o una pérdida potencial: la distinción podría depender de las unidades en que las que se mida:

- » Una *probabilidad de pérdida* sería la probabilidad de 0 % a 100 % de que se produzca un suceso la ocacione. Este porcentaje es obtenido con métodos cuantitativos estadísticos.
- » Una *posibilidad de pérdida* se refiere a la ocasión de que se produzca un suceso que resulte en pérdidas. Esta posibilidad no es obtenida con métodos cuantitativos.
- » Una *pérdida potencial* puede ser entendida como una pérdida cuantificada en unidades monetarias y no en términos de posibilidad o probabilidad.

III.5.2.1. Las variables macroeconómicas del mapa de riesgo

La *macroeconomía* se ocupa de analizar periódicamente variables e indicadores del comportamiento a nivel nacional, regional e internacional, con el fin de establecer políticas destinadas a lograr el equilibrio y el crecimiento de la economía de una determinada región o país. Es por ello que constituye un marco necesario para desarrollar un mapa de riesgos.

Los *riesgos de mercado* se relacionan con las estimaciones que deben realizarse ante las pérdidas potenciales por cambios en los factores que impactan en la economía, es decir, distintas operaciones que pueden aumentar en el futuro los pasivos contingentes.

III.5.2.1.1. Equilibrio fiscal

Cuando se habla de equilibrio, se refiere a la balanza fiscal. Por un lado, el ingreso que se compone de todo lo que el estado recauda por impuestos y exportaciones y, por otro, el gasto que se ha presupuestado.

El presupuesto público o presupuesto del Estado es la ley que incluye la relación de gastos que puede ejercer este y los ingresos que debe alcanzar en el próximo año. Es una ley de naturaleza mixta, puesto que su función es legislativa pero también de control. Los gastos comprenden al conjunto de erogaciones generalmente dinerarias que realiza para cumplir con sus fines, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad. El ingreso, por su parte, son los recursos que tiene —preferentemente dinero— para la atención de las erogaciones determinadas por las exigencias administrativas o de índole económico-social.

Una situación ideal de equilibrio fiscal se presenta cuando los ingresos públicos son iguales a sus gastos. En este caso, solo se da una reasignación de los recursos, puesto que el gobierno los retira de una parte del sector privado vía impuestos para asignarlos a otros grupos del mismo sector privado. De esta manera, bajo un equilibrio entre los ingresos y los gastos públicos, el ahorro, la inversión y el consumo, tanto públicos como privados, no se modifican.

Para el buen funcionamiento de la economía de un país, lo ideal es que haya un equilibrio fiscal. No obstante, en países subdesarrollados, principalmente, es muy difícil alcanzar esta meta: por ello, el país necesita recurrir a préstamos que, a largo plazo, si no hay control del gasto público, suelen aumentar las tasas de interés por aumento de un factor clave que refleja la capacidad que tiene el país de hacer frente al pago de su deuda. La falta de cumplimiento de sus obligaciones se manifiesta en el aumento de la tasa de interés que deberá pagar para conseguir el financiamiento, ya que se incorpora como costo el riesgo país. Todo ello contribuye al aumento del desequilibrio fiscal.

III.5.2.1.2. Nivel de empleo (ocupación)

El nivel de empleo está dado por el grado de utilización de los recursos productivos de una economía. En general, cuando se habla él o de ocupación de una economía, se suele hacer referencia únicamente al grado de ocupación del factor trabajo. Para su cálculo, se tiene en cuenta la gente empleada.

Robert Mundell (1956), doctorado en el MIT, presentó una tesis sobre el movimiento internacional de capitales. Una conclusión básica de este trabajo sobre las áreas monetarias óptimas —considerada el armazón básico sobre el que se construyó la zona euro— considera que cualquier región particular dentro de una zona monetaria, si quiere mantener un nivel de empleo, o bien debe reducir los salarios reales, o bien debe acudir a la movilidad del factor trabajo para paliar los llamados “choques asimétricos”.

III.5.2.1.3. Riesgo cambiario o de divisas

Este riesgo se da cuando se mantienen posiciones sin cobertura en divisas extranjeras, las cuales originan una exposición a pérdidas potenciales cuando se modifican las tasas de cambios.

La *tasa de cambio* es la relación entre el precio de dos monedas determinado por la oferta y la demanda. En otras palabras, es lo que tendría que pagarse en una moneda, por ejemplo, el peso argentino, para adquirir otra moneda, como el euro o el dólar estadounidense. Existen diferentes tasas de cambio que suelen operar en los mercados y constituyen un indicador que debe considerarse para la construcción de los escenarios prospectivos:

- » *Tasa de cambio fija.* Es la tasa de cambio que se mantiene constante en el tiempo y, generalmente, está ligada al dólar. La autoridad monetaria o el banco central de cada país es el encargado de mantener fija esta paridad cambiaria.
- » *Tasa de cambio flotante.* Es la tasa de cambio cuyo comportamiento se deja librado totalmente al mercado sin que la autoridad monetaria intervenga para tratar de regular su comportamiento.
- » *Tasa de cambio nominal.* Determina cuántas unidades de una moneda pueden comprarse con una sola unidad de otra moneda.
- » *Tasa de cambio real.* Es la tasa de cambio entre dos monedas luego de ser descontada la inflación. El tipo de cambio real de un país respecto de otro es el precio relativo de los bienes del país extranjero expresados en términos de bienes locales y viene dado por la fórmula $e = (E \times P^*) / P$.¹ sus variaciones pueden relacionarse tanto a movimientos en el tipo de cambio nominal como diferencias en los precios de los bienes extranjeros o en los precios de los bienes locales. En este sentido, podemos distinguir la *apreciación real* (si los bienes argentinos se hacen relativamente más caros, cae el precio de, por ejemplo, los bienes estadounidenses expresado en bienes argentinos, por lo que cae el tipo de cambio real) y la *depreciación real* (si los bienes argentinos se hacen relativamente más baratos, sube el precio de, por ejemplo, los bienes estadounidenses expresado en bienes argentinos, por lo que sube el tipo de cambio real).

III.5.2.1.3. Riesgo de tasas de interés

Se producen ante el hecho de mantener activos y pasivos (reales o nominales) con diferentes fechas de vencimiento. La diferencia en el calce de la operación puede crear exposición a los cambios en los niveles de las *tasas de interés* que surgen de las modalidades financieras que adopta la entidad para llevar a cabo la gestión:

- » Depósitos en instituciones financieras en plazos fijos u otras modalidades donde se perciben intereses.

¹ e = tipo de cambio real; E = tipo de cambio nominal; P* = deflactor del producto bruto interno del país extranjero; P = deflactor del producto bruto interno local.

- » Préstamos obtenidos o créditos concedidos que devengan intereses.
- » Operaciones de compras donde se abona un interés por la financiación que otorga un tercero.
- » Operaciones de ventas financiadas donde se cobra un interés a un tercero.

Otras variantes que presenta la tasa de interés pueden ser:

- » *Tasa de interés anticipada.* Es aquella que una vez acordada se paga o se cobra al iniciar cada periodo.
- » *Tasa de interés efectiva.* Expresión anual del interés nominal que depende de la periodicidad con que éste último se pague. Implica reinversión o capitalización de intereses.
- » *Tasa de interés en moneda extranjera.* Es equivalente en moneda local a la que se obtendría en el extranjero teniendo en cuenta los efectos de devaluaciones o revaluaciones.
- » *Tasa de interés libre de riesgo.* No presenta ningún riesgo para los inversionistas (por ejemplo, los bonos del Tesoro estadounidense).
- » *Tasa de interés nominal.* Tasa de interés o rendimiento que el emisor paga al inversionista por un título periódicamente (mensual, trimestral o anual), sin tener en cuenta la reinversión de intereses.
- » *Tasa de interés real.* Tasa de interés que descuenta el efecto de la inflación.
- » *Tasa de interés vencida.* Es aquella que, una vez acordada, se paga o se cobra al finalizar cada periodo.
- » *Tasa de redescuento.* Tasa de interés que le cobra el banco central al banco comercial por reembolsarle parte del crédito que este ha concedido a terceros.
- » *Tasa de reinversión.* Tasa de interés que gana un arrendador sobre los excedentes monetarios del arrendamiento durante el periodo siguiente al de inversión en un arrendamiento.
- » *Tasa interna de retorno.* Método de evaluación de la inversión que establece la tasa de descuento que sería necesario aplicar para balancear los costos presentes y futuros con las utilidades, empleando técnicas de flujo de caja rebajado.

III.5.2.1.4. Riesgo de inflación

Este riesgo se enfrenta en aquellos lugares donde la economía posee un aumento sostenido y generalizado de los precios sobre los bienes y servicios. Afecta las inversiones cuando no compensan la pérdida de poder adquisitivo por ella generada.

Para diseñar los escenarios futuros, la inflación constituye un obstáculo que impide realizar análisis comparativos entre datos estimados según la historia de la empresa, ya que, si el futuro se basa en las expectativas, crea un alto nivel de incertidumbre cuando entra en juego la especulación que se produce cuando el oferente de bienes y servicios incrementa sus precios en anticipación a una posible pérdida de valor de la moneda o aprovecha el fenómeno para aumentar sus ganancias desmesuradamente. Las

perspectivas inflacionarias pueden distorsionar el resultado según sus diferentes variantes:

- » *Inflación de demanda.* Cuando la demanda general de bienes se incrementa sin que el sector productivo haya tenido tiempo de adaptar la cantidad de bienes producidos a la demanda existente.
- » *Inflación de costos.* Cuando el costo de la mano de obra o las materias primas se encarece y, en un intento de mantener la tasa de beneficio, los productores incrementan los precios.
- » *Inflación generada por las mismas expectativas de inflación.* Se da con frecuencia en países con alta inflación, donde los trabajadores pugnan por aumentos de salarios para contrarrestar los efectos inflacionarios, lo cual da pie al aumento en los precios por parte de los empresarios al consumidor, lo que origina un círculo vicioso.

Frente al panorama presentado, la inflación estimada que se utilice para integrar los planes operativos y estratégicos debe ser un indicador que surja de la experiencia de la entidad y luego de analizar los desvíos no justificados que se produjeron en años anteriores.

III.5.2.1.5. Riesgo accionario

Surge al mantener posiciones abiertas (compra o venta) con acciones, índices o instrumentos financieros basados en las primeras. Estas posiciones pueden enfrentar una exposición al cambio en el precio de mercado de las acciones vinculadas a los índices o a instrumentos basados en ellos.

III.5.2.1.6. Riesgo de volatilidad

Se trata de instrumentos financieros que contienen opciones. Su precio está en función, entre otros factores, de la volatilidad percibida en el subyacente de la opción (tasas de interés, acciones, tipo de cambio, etc.).

III.5.2.1.7. Riesgo base o de margen

Se trata de un instrumento que se utiliza como cobertura de otro. Cada uno de ellos es valuado con distinta curva de tasas (por ejemplo, un bono gubernamental cubierto con un derivado de tasas interbancarias de manera que su valor de mercado puede diferir y generar imperfecciones en la cobertura).

III.5.2.1.8. Riesgo de default

Es el incumplimiento por parte del emisor del pago de los intereses o el capital de un título. Esto genera para el país emisor un cargo a futuro por la financiación que necesite tomar para su financiamiento por la incorporación del riesgo país a la tasa que deba abonar, medido como la diferencia entre el rendimiento del bono y el del Tesoro estadounidense de igual duración.

III.5.2.2 Las variables microeconómicas del mapa de riesgo

La microeconomía es el estudio y análisis de la actividad económica que pone el foco en el comportamiento de los agentes individuales. Se conoce como ley de oferta y demanda. A los riesgos asociados los podemos dividir en económicos, financieros y de apropiación.

III.5.2.2.1. Riesgo económico

Se trata de la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios generados en la situación económica del sector en el que opera la empresa y las decisiones que se adopten para enfrentar los cambios. El riesgo económico es una consecuencia directa de las decisiones de inversión; por lo tanto, la estructura de los activos de la empresa es responsable del nivel y de la variabilidad de los beneficios de explotación que se pretenden alcanzar. Las causas que los provocan pueden referirse a:

- » Políticas de gestión de la empresa.
- » Políticas de distribución de productos o servicios.
- » Aparición de nuevos competidores.
- » Cambios en los gustos de los consumidores.
- » Modificación de la estructura económica de la empresa.

La forma de reducir los riesgos económicos exige que los responsables de la gestión estudien y clasifiquen los diferentes factores que pueden impactar en los objetivos de la empresa. En este sentido la prospectiva es un instrumento que permite anticipar los efectos y, en consecuencia, facilita la toma de decisiones que permitan reducir los efectos negativos que puedan producirse.

El riesgo económico surge por diversos motivos, por ejemplo:

- » sensibilidad de la demanda de los productos o servicios de la empresa con respecto a las condiciones generales de la economía;
- » actividad y nivel de la competencia;
- » diversificación de la producción;
- » apalancamiento operativo;
- » perspectivas del crecimiento empresarial;
- » tamaño de la empresa.

III.5.2.2.2. Riesgo financiero

Volatilidad de la financiación fija y su impacto en el ROE (rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios) a partir de un ROA fijo (utilidad neta/activo total). Este riesgo se relaciona con las decisiones que adoptan los responsables de la gestión para financiar el proyecto y está vinculados con:

- » *Riesgos de créditos.* Se trata de la financiación que otorga la entidad a terceros y la capacidad de pago que tienen los deudores para cumplir en tiempo y forma con su compromiso.
- » *Riesgo de liquidez.* Es el riesgo de quedarse sin dinero en el momento inoportuno. Esto puede ocurrir cuando la entidad tiene dificultades para financiar el proyecto y no cuenta con la liquidez necesaria para asumir las obligaciones, a pesar de contar con activos. Estos últimos tal vez no pueden ser vendidos con la rapidez y al precio conveniente para poder disponer de los fondos y afrontar sus obligaciones.

III.5.2.2.3. Riesgo de apropiación

Este tipo de riesgo constituye un problema principalmente en aquellos países donde el desarrollo del negocio se basa en la explotación de concesiones. El riesgo de apropiación puede ocurrir cuando el inversor se ve despojado del activo en explotación y, en consecuencia, deja de obtener el retorno económico que esperaba. Para reducir el riesgo, las tasas de retorno de la inversión obtenidas deberían ser altas y con plazos de realización de muy corto plazo.

III.5.2.3. Matriz de riesgo

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades más importantes de una empresa y el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades. Permite evaluar la efectividad de una adecuada administración de los riesgos que puedan impactar los resultados y los objetivos de una organización. Esta herramienta se utiliza para jerarquizar los riesgos a los que se enfrenta la institución y asignar recursos en función a esto. Evalúa con claridad el nivel de severidad y probabilidad de ocurrencia de los eventos de riesgo.

Es necesario establecer una metodología para crear y revisar un mapa de riesgo, el cual se revisa periódicamente. En el proceso participa el directorio y la alta gerencia. La matriz permite establecer una cuantificación objetiva de los eventos de riesgo. Todas las personas que son necesarias intervienen en su proceso de creación y evaluación. La responsabilidad de administrar el proceso de mapa de riesgos está asignada al área correspondiente, con la supervisión del comité de administración de riesgos.

Para generar un mayor nivel de claridad, en un contexto caracterizado por la proliferación y superposición de funciones y órganos de control, el sistema de control interno con enfoque de administración de riesgos debe estar asociado al rol de cada función de la compañía, dentro de un esquema caracterizado por dos niveles organizacionales. El primer nivel es el operativo, centrado en la alta gerencia y enriquecido por unidades especializadas que se centran en áreas específicas de control y administración de riesgo. El segundo nivel cuenta con un alto grado de independencia organizacional y su tarea es verificar el desempeño del sistema en lo que respecta a controles y administración de riesgos. Estos niveles organizacionales están estructurados en relación con:

- a) Funciones operativas (dueños o responsables de riesgo).
- b) Función de administración de riesgos y función de cumplimiento.
- c) Función de auditoría interna.

Los principios y propósitos del sistema de control interno con este enfoque deben estar debidamente difundidos y aplicados dentro de la empresa a efectos de lograr un alto grado de consistencia e integración entre los sistemas. Para su correcto funcionamiento, se debe adoptar un enfoque metódico, destinado a evaluar la eficiencia de los procesos desde una perspectiva de administración de riesgos y observando la adecuada aplicación de los protocolos relacionados y los métodos de trabajo que se emplean para fortalecer las buenas prácticas de gobierno.

Los controles se seleccionan e implementan de acuerdo a los requerimientos identificados por la valoración del riesgo y los procesos de tratamiento. La evaluación de cada uno debe quedar claramente documentada en las matrices de control y, muy especialmente, en la de los controles que se consideren excluidos de ella.

III.5.2.4. La autoevaluación y la administración del riesgo

La administración del riesgo se trata de un sistema de autocontrol: cuando se administra efectivamente, se está menos expuesto a sorpresas y pérdidas inesperadas. Su base está asociada a la toma de decisiones adecuadas acerca de cuánto riesgo puede tolerarse —y cómo administrarlo— para identificar oportunidades. Es un proceso continuo que requiere de una autoevaluación asociada al compromiso de cada responsable o dueño del proceso.

La autoevaluación es una herramienta que permite identificar los riesgos operativos y estratégicos que aún no se han incorporados en los procedimientos. Permite también verificar los controles que se deben incorporar en los protocolos que determinan los procesos. Resulta necesario para promover internamente las acciones destinadas a actualizar las matrices de riesgo por actividad. Se incluye la realización de talleres destinados a todos los miembros de la organización que tienen responsabilidades de gestión para que contribuyan a identificar las fortalezas y debilidades dentro del entorno de riesgo operativo y estratégicos.

Los resultados y los planes de acción del proceso de autoevaluación se comunican al comité de riesgo para que determine si corresponde realizar cambios en las políticas que oportunamente fueron aprobadas. La responsabilidad de la ejecución y efectividad de este proceso está compartida dentro de la organización.

También es importante revisar los puntajes que se asignaron para traducir las evaluaciones cualitativas en parámetros cuantitativos y destinados a determinar la posición relativa de diferentes tipos de exposiciones al riesgo. La tarea implica considerar el nivel del impacto de los eventos de riesgo, tanto su probabilidad de ocurrencia como el nivel y efectividad de los controles que disparen la acción definida estratégicamente para enfrentar la amenaza.

III.5.2.5. La administración del riesgo y las matrices

Los eventos que ingresan a la matriz deben ser analizados: pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. La autoevaluación permite realizar una detección temprana y puede determinar si tienen un impacto negativo que puede impedir la creación de valor o erosionar el valor existente de un recurso. Los eventos con impacto positivo pueden, a veces, compensar los impactos negativos o pueden representar oportunidades para la creación de valor o para asegurar la obtención de un recurso.

La premisa subyacente del control con enfoque de administración de riesgos es generar valor para los grupos de interés de la empresa. El desafío para la alta gerencia es interpretar los resultados que arroja la matriz y determinar cuáles deben ser las medidas que deben tomarse ante riesgos potenciales y cómo proteger el valor de la empresa para sus grupos de interés. Se maximiza el valor cuando la alta gerencia, en conjunto con los responsables de los procesos, establecen estrategias y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre las acciones de respuesta y los riesgos asociados que surgen de la matriz mediante recursos eficaces y eficientes a fin de concretar las estrategias de la empresa.

Por lo tanto, para la implementación de controles que deba hacer cada grupo o área es importante organizar y mantener actualizados con el mayor detalle posible los procesos que involucren a contactos internos y externos (personas, responsabilidades, activos, necesidades, acuerdos, riesgos, etc.) y diseñar e implementar una base de datos de matrices que permita, de forma amigable, el alta, baja y modificaciones de cualquiera de las actividades y sus riesgos asociados. Una vez alcanzado este punto de partida, se debe documentar la metodología de actualización, auditabilidad y periodicidad de informes de manera sistemática.

III.5.2.6. Prevención de eventos de riesgo

Contribuye a la efectividad del control de riesgos la existencia de indicadores clave o de alerta temprana que se comuniquen, de manera efectiva y sistemática, a toda la empresa. Estos indicadores deben ser específicos, aplicables a las actividades diarias, y contar con protocolos que establezcan todas las características del indicador y las responsabilidades asociadas a él. Tienen que ser también cuantificables, medibles, significativos. Entre sus objetivos está presente detectar los riesgos operacionales más relevantes.

Existe una clara distinción entre indicadores de alerta e indicadores de desempeño. Los riesgos operacionales más significativos deben estar traducidos en algún indicador de alerta para su monitoreo. Se establecen acciones preventivas y correctivas. Se deben elaborar informes de monitoreo y resultados. Es más efectivo que se definan pocos indicadores relevantes, para poder administrarlos más eficazmente. Cada uno de ellos tiene límites de tolerancia para su monitoreo y control. Es necesario medir tendencias tanto para indicadores generales como para indicadores específicos.

Cualquier anomalía que repercuta en el funcionamiento adecuado de la empresa debe hacer funcionar los sistemas de prevención. Las medidas que se adopten para

solucionar, minimizar o asumir riesgos deberán expresarse consistentemente con el objetivo de mantener y restaurar su nivel operacional.

Todas las medidas adoptadas deberán ser puestas a prueba para mantener en vigencia y mejorar los procedimientos. Para el caso de eventos de fuerza mayor que pudieran interrumpir o desajustar el desempeño normal de las operaciones, deben desarrollarse planes de contingencias. Este tipo de eventos de riesgo generalmente tiene una baja probabilidad de ocurrencia pero un alto impacto. Las actividades de estos planes deben ser probadas con cierta periodicidad para asegurar que sean ejecutables en caso de un desastre real. La comunicación general debe ser efectiva e identificar el tipo de contingencia, daños, duración aproximada y la posibilidad de operar o no en las instalaciones.

Debe existir un plan para determinar las acciones a seguir, como así también registro de controles operativos y contables en sistemas alternos e información para la toma de decisiones que presente el impacto y el efecto proyectado generado por la contingencia en la empresa.

III.5.2.7. Protección y cumplimiento de requerimientos legales

Es importante considerar la identificación de la legislación aplicable a la empresa definiendo y documentando todo lo que guarde relación con estos aspectos.

Otro componente es el relacionado con los derechos de propiedad intelectual: se deben generar procedimientos que aseguren el cumplimiento de las regulaciones, por ejemplo, el empleo de software legal, su concienciación y difusión.

Todos los registros que guarden algún tipo de información clasificada desde el punto de vista legal deben ser protegidos para evitar pérdidas, alteraciones y divulgación inadecuada. En particular, los registros de carácter personal, especialmente los que pueden contener datos íntimos —en el caso de tener necesidad de almacenarlos—, como lo son datos sobre enfermedades, discapacidades, orientación religiosa, sexual, política, etc.

Para todos estos registros, se deben implementar todos los procedimientos necesarios para prevenir su procesamiento incorrecto, pues se pueden haber considerado todos los aspectos legales en su guarda y custodia, pero al momento de ser procesados, quedan expuestos o sus resultados quedan fuera del perímetro o las evaluaciones de seguridad que fueron realizadas sobre los registros.

III.5.2.8. Mecanismos de control y seguimiento

Ninguna estrategia o política de procedimiento o de proceso es efectiva si no se las controla. Es importante que se establezcan mecanismos formales y sistemáticos que permitan vigilar la correcta y completa implementación de las decisiones, así como mecanismos de seguimiento y evaluación de su efectividad. Esta es una etapa fundamental del proceso efectivo de administración de riesgos.

Por esta razón, es necesario que los mecanismos de control y seguimiento de los distintos riesgos estén incorporados en los protocolos de los procedimientos a fin de que se pueda dar una respuesta adecuada. Son importantes las revisiones periódicas de los

resultados del proceso de administración de riesgo, con énfasis en el cumplimiento de las políticas y los criterios de control aplicados. De esta forma, se fortalece el mecanismo mediante auditorías periódicas para asegurar la efectividad de los controles.

Un proceso de administración de riesgos efectivo involucra la retroalimentación permanente de los sistemas de control para asegurar que las políticas y estrategias son apropiadas y que los niveles de riesgo a los que está expuesta la empresa están dentro de los límites o parámetros establecidos por la institución. Los pasos en el proceso de gestión de riesgo son parte de un flujo dinámico y de interacción entre todos los niveles de la organización que, consistentemente, cuestiona y mide si son razonables y apropiados o si deben ser modificados.

Como parte de este proceso, se debe evaluar permanentemente la efectividad de las estrategias, los controles y las políticas adoptadas. Si el resultado de esta evaluación no resulta favorable y muestra que los riesgos no están siendo administrados, entonces deberá realizarse una evaluación o modificaciones de las decisiones. En ciertos casos, será necesario un rediseño o redefinición de estrategias o políticas.

Es importante que la dirección comprometa a todos los niveles de la empresa para que estén involucrados en este proceso. Debe existir un proceso formal y sistemático de evaluación de la efectividad de las estrategias de gestión de riesgo.

III.6. NIVELES DE AUTORIZACIÓN, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Uno de los principios más importantes para integrar la práctica de gestión de riesgo en la empresa es a través de la segregación de funciones y responsabilidades. Con ella se previenen conflictos de interés, por lo que se reduce el riesgo. Porque, en caso de que haya deficiencias, esto puede favorecer la oportunidad de prácticas fraudulentas y la complicidad entre miembros del personal.

La aplicación de los niveles de autorización para cualquier tipo de decisión es un proceso clave para garantizar el control de la operación. Minimiza la posibilidad de fraude, ya que implica revisiones de más de una persona para el caso de operaciones de mayor riesgo. Todos los procedimientos deben estar debidamente documentados, actualizados. Su incumplimiento debe ser severamente sancionado.

Cada empleado deberá tener asignada su responsabilidad de acuerdo a su posición y funciones. Esto tendrá que estar documentado en la descripción de su puesto. Las responsabilidades serán otorgadas de acuerdo a la experiencia, manejo y entendimiento de las actividades por desarrollar. Se establecerán límites a las facultades del personal: cada empleado deberá tener definido un determinado margen de actuación, fuera del cual será necesaria la autorización por parte de un nivel superior en caso de tener que salir de este. Debe existir un control de firmas autorizadas y establecidas por montos. Estos niveles de autorización deben estar debidamente documentados. También deben existir niveles de autorización definidos y documentados para la aprobación de excepciones.

El criterio que se utiliza para la separación de funciones se basa en la posibilidad de que se den los siguientes eventos:

- a) Errores en forma repetitiva.
- b) Deterioro del estándar de productividad y eficiencia.
- c) Administración deficiente.
- d) Separación entre aquellos que autorizan y aquellos que ejecutan las actividades, especialmente las relacionadas con los aspectos financieros.
- e) Malversaciones o fraude: el riesgo de fraude está relacionado con pérdidas económicas como resultado del engaño o estafa intencional por parte de un empleado o un cliente. Los mecanismos de control efectivo juegan un papel clave en la prevención de este tipo de eventos.

Los controles deben incluir revisiones previas incorporadas a los propios procesos, así como evaluaciones posteriores que observen cumplimiento de las políticas y lineamientos de la empresa.

III.6.1. ASPECTOS TERMINOLÓGICOS

- » *Establecer el contexto*: establecer los contextos estratégico, organizacional y de gestión de riesgos en los cuales tendrá lugar el resto de los procesos. Deben establecerse los criterios sobre los que se evaluarán los riesgos y se definirá la estructura del análisis.
- » *Interesados*: personas y organizaciones que pueden afectar, ser afectados o percibir ser afectados por la decisión o actividad.
- » *Identificar los riesgos*: identificar qué, por qué, dónde, cuándo y cómo los eventos podrían impedir, degradar, demorar o mejorar el logro de los objetivos estratégicos y de negocio de la organización.
- » *Analizar los riesgos*: determinar los controles existentes y analizar los riesgos en términos de consecuencia y probabilidad en el contexto de tales controles. El análisis debería considerar el rango de consecuencias potenciales y cuán probable es que esos daños puedan ocurrir. Consecuencia y probabilidad se podrían combinar para producir un nivel estimado de riesgo.
- » *Evaluar los riesgos*: comparar los niveles estimados de riesgo contra los criterios preestablecidos y considerar el balance entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto posibilita que se ordenen los riesgos para identificar las prioridades de gestión. Si los niveles de riesgo establecidos son bajos, podría caer en una categoría aceptable y no se requeriría tratamiento.
- » *Tratar los riesgos*: si los niveles de riesgo establecidos son bajos y son tolerables, entonces no se requiere tratamiento. Para otros riesgos, se deben desarrollar e implementar estrategias y planes de acción específicos para aumentar los beneficios potenciales y reducir los costos latentes.
- » *Monitorear y revisar*: monitorear y revisar el desempeño del sistema de gestión de riesgos y procurar detectar cambios que pudieran afectar la adecuación o beneficio de costo de los controles.

- » *Comunicar y consultar*: comunicar y consultar con los interesados internos y externos según resulte apropiado en cada etapa del proceso de gestión de riesgos para interpretar al proceso como un todo.
- » *Documentación y registro*: registrar en forma adecuada cada etapa del proceso de gestión de riesgos. Documentar las hipótesis, métodos, fuentes de datos, análisis, resultados y razones para las decisiones.
- » *Financiamiento de riesgos*: métodos aplicados para afrontar el tratamiento de riesgos (poner en vigencia estructuras e instrumentos) y las consecuencias económicas o financieras negativas.
- » *Gestión de riesgos*: cultura, procesos y estructuras que están dirigidos hacia la administración eficaz de oportunidades o potenciales efectos adversos.
- » *Proceso de gestión de riesgos*: aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de administración a las tareas de establecer el contexto; identificar, analizar, estimar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar el riesgo.
- » *Sistema de gestión de riesgos*: conjunto de elementos del sistema de gestión de una organización concerniente a la gestión de riesgos. Los elementos del sistema de administración pueden incluir planeamiento estratégico, toma de decisiones y otros procesos para tratar los riesgos. La cultura de una organización se ve reflejada en su sistema de gestión de riesgos.
- » *Reducción de riesgos*: aplicación selectiva de técnicas apropiadas y principios de gestión aplicados para disminuir la probabilidad, las consecuencias negativas, o ambas asociadas a un riesgo.
- » *Análisis de sensibilidad*: examinar cómo varían los resultados de un cálculo o modelo cuando se cambian las hipótesis o suposiciones individuales.
- » *Aceptación o retención de riesgos*: aceptación de las consecuencias que conlleva una pérdida o los beneficios de ganar sobre un riesgo en particular. La retención del riesgo incluye la aceptación de aquellos que no han sido identificados, y no incluye tratamientos que involucran seguros o transferencia por otros medios. Puede haber variabilidad en el grado de aceptación y dependencia de los criterios de riesgo.
- » *Transferencia de riesgos*: cambiar la responsabilidad o compartir con otra parte la carga de la pérdida o el beneficio de la ganancia relacionada con un riesgo. Ciertos requerimientos legales o estatutarios pueden limitar, prohibir u obligar a la transferencia de alguno de ellos. Puede llevarse a cabo mediante seguros u otros acuerdos y puede crear nuevos riesgos o modificar un riesgo existente.
- » *Tratamiento de riesgos*: proceso de selección e implementación de medidas para modificar el riesgo. Las medidas de tratamiento de los riesgos pueden incluir evitar, modificar, transferir o retener el riesgo.

CAPÍTULO IV.

ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

IV.1. ANTECEDENTES LEGALES Y NORMATIVAS PROFESIONALES REFERIDAS A LA INFORMACIÓN PROSPECTIVA

Los antecedentes que se recogen sobre el tema se remontan a casi ochenta y siete años atrás y están vinculados con las crisis de los mercados de capitales producidos en la década de 1920 en Estados Unidos. En esa época, comienza un proceso destinado a mejorar los controles de las empresas que operan en los mercados de capitales: los emisores, sometidos a mayores regulaciones, deben aplicar normas más estrictas para la confección de los estados financieros. Se podría considerar que se inicia aquí el primer intento normativo destinado a obligar a las empresas a presentar información prospectiva, dirigida a los grupos de interés que operaban en los mercados de capitales, de forma tal que les permita visualizar mediante proyecciones el futuro de la empresa.

Transcurridos algunos años, y ante numerosas crisis que se repitieron en diferentes mercados de capitales del mundo, surgió la necesidad de atender los reclamos del inversor y proteger sus intereses. Para ello se comenzó a reconocer la importancia que representa que las empresas revelen su situación futura.

El avance sobre la necesidad de presentar Información prospectiva fue lento y, en general ha sido muy resistido por los emisores, no muy dispuestos a brindar información sobre el futuro, aun cuando a través de esta la empresa pueda demostrar que estará en marcha al menos hasta el próximo ejercicio, según lo establecen los pronunciamientos profesionales y las normas que dictan los organismos de control.

IV.1.1. ANTECEDENTES IMPORTANTES EN DISTINTOS PAÍSES

IV.1.1.1. Reino Unido

Desde 1969 hasta 1972, ha sido uno de los precursores en destacar la importancia que representa contar con información financiera prospectiva (IFP). Con esta finalidad, en el ámbito del mercado bursátil, se estableció que la información de resultados debe, como mínimo, presentar cifras previsionales tales como cifras de negocio; resultados antes de impuestos; resultado antes de los resultados extraordinarios; resultados después de impuestos, beneficio por acción antes de resultados extraordinarios.

En 1975, el Accounting Standards Steering Committee señaló que, considerando las necesidades de diferentes grupos de usuarios, debe brindarse IFP de forma tal que se pueda, entre otros aspectos, realizar:

- a) la evaluación de la capacidad de la entidad para llevar a cabo futuras reasignaciones de sus recursos, con propósitos económicos o sociales o de ambos tipos;
- b) la estimación de las perspectivas futuras de la entidad que incluya su capacidad para satisfacer dividendos, remuneraciones y otras salidas de caja.

Se establece que estos informes se deben presentar con un anexo en el que se indique las hipótesis principales en las que se basa la información. Por otra parte, se debía revelar aspectos tales como:

- » niveles de resultados futuros.
- » niveles de empleo futuro y perspectivas.
- » niveles de inversión futura.

IV.1.1.2. Estados Unidos

Si bien, como se señaló, en los Estados Unidos la crisis del año 1930 representó un hito importante que el reconocimiento de la importancia de contar con información prospectiva para el mejor funcionamiento de los mercados de capitales, en 1972, la Securities and Exchange Commission (SEC) prohibió a las sociedades publicar tal información.

La posición adoptada por la SEC produjo desigualdades entre aquellos grupos de interés que estaban en condiciones de exigir "información previsional", a pesar de la prohibición, respecto de aquellos que no tenían este tipo de privilegio.

En 1973, con el fin de mejorar el tratamiento de los hechos y sucesos futuros que debían revelar las empresas, la Comisión modificó su posición y levantó la prohibición de publicación de información prospectiva. Para ello, obligó a que se revele información sobre previsiones de ventas y beneficios, dentro de un período de tiempo razonable. Esta información, normalmente, se debía enviar al organismo de control.

Cinco años más tarde, el organismo recomendó a las empresas fomentar la publicación de información prospectiva, ya no tanto en los documentos que se le enviaban, sino para terceros. Estableció que se deberían incluir, como mínimo, las hipótesis subyacentes referidas a la información prospectiva vinculada con aquellos temas de mayor interés para los inversores, tales como las ventas o ingresos por servicios prestados, el resultado neto y el beneficio por acción.

Finalmente, en 1979, estableció reglas para limitar la responsabilidad de las empresas que presentaban información prospectiva y admitió que en la preparación y publicación de esta información, aun cuando se confecciona de buena fe, siempre es posible que se deslice algún error en la estimación.

El American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), por su parte, ha mantenido una posición bastante neutral en cuanto a la información prospectiva que las empresas decidían presentar junto con los estados financieros. En 1986, publicó un documento donde señaló que ningún dato que se presente como información prospectiva debería ser interpretado como significativo, aun cuando acompañe a los

estados financieros básicos. De esta forma, pretendía limitar la responsabilidad de los auditores.

Asimismo, el Instituto indicó que la información financiera prospectiva es cualquier información financiera acerca del futuro capaz de presentarse como estados financieros completos (posición financiera, los resultados de las operaciones y los cambios en la posición financiera) o limitados a uno o más elementos. Su preparación, según este organismo, depende de si es de “uso general” o para “usuarios privilegiados”. En aquellos casos en los que no se presente un estado financiero prospectivo completo, este organismo recomienda que las alternativas de exposición pueden limitarse a brindar información sobre los siguientes conceptos:

- a) Ventas o ingresos brutos.
- b) Beneficio bruto o costo de ventas.
- c) Partidas inusuales o infrecuentes.
- d) Provisión para impuesto sobre sociedades.
- e) Operaciones discontinuadas o partidas extraordinarias.
- f) Resultados de operaciones continuas.
- g) Beneficio neto.
- h) *Beneficio por acción primario = beneficio o pérdida / (acciones ordinarias + equivalentes a acciones ordinarias).*¹ Se trata del resultado de la siguiente razón: *beneficio o pérdida / (acciones ordinarias + equivalente a acciones ordinarias + cualquier otro valor debilitante).*²
- i) Cambios significativos en la posición financiera: una descripción de lo que los administradores —responsables— se proponen con la presentación de la previsión financiera y un aviso acerca de que los resultados previstos podrían no ser alcanzados.
- j) Resumen de las hipótesis significativas.
- k) Resumen de las políticas contables significativas.

IV.1.1.3. Canadá

En Canadá, el Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) publicó en 1980 un estudio acerca de la presentación de información financiera sobre el futuro. Básicamente, señala que existen algunas opiniones en el sentido de publicar este tipo de información para que, al siguiente año, los estados anuales expliquen las variaciones entre las cifras previstas y las realizadas. Se reconocía de este modo la existencia de cierta resistencia por parte de las empresas a brindar este tipo de información.

El organismo publicó en 1983 un documento dirigido, en general, a toda entidad que presente públicamente información prospectiva y, en particular, a las que presentaban

¹ Este último factor corresponde a aquellos valores que, sin ser aún acciones ordinarias, permitirán al inversor convertirse en un accionista ordinario; beneficio por acción completamente diluido.

² Este último término de la ecuación se refiere a los efectos de operaciones discontinuadas.

este tipo de información en la Comisión de Valores Mobiliarios. Allí se señalaba expresamente que no debía formularse opinión sobre la oportunidad de publicar información prospectiva y se instaba a tener sumo cuidado en la preparación y presentación de informes en función del riesgo que supone para terceros.

IV.1.1.4. Francia

En Francia, en 1984, se estableció la obligación legal de presentar información prospectiva mediante la Ley 84-148, que se refiere a la previsión y arreglo amistoso para sortear las dificultades que podían enfrentar las empresas. Además, en 1985, mediante el Decreto 85-195, se declara obligatorio para ciertas empresas presentar información prospectiva: se indica que deben confeccionar cuentas de resultados previsionales y plan de financiación previsional. Esta información debía acompañarse con un informe anexo que describiera los principios contables, métodos utilizados, hipótesis para la previsión y la justificación de su pertinencia y coherencia.

La Orden de Expertos y Contables Autorizados (OECCA) expresó en 1985 que las cuentas previsionales comprendían las cuentas de resultados, el cuadro de financiación, el balance y las notas anexas destinadas a ser comunicadas a terceros. Las recomendaciones de este organismo no expresaron opinión en cuanto a la publicación o no de la información prospectiva. No obstante, emitió sus recomendaciones para responder a las exigencias legales.

IV.1.2. INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC)

La IFAC dictó dos importantes pronunciamientos sobre el tema referido a la información prospectiva:

- 1) En 1989, recomendó en la *Guía de Auditoría N.º 27* que la información prospectiva puede incluirse en los estados financieros o en una o más partes de estos. Este tipo de información debe ir acompañada de notas anexas donde se incluyan las presunciones en las que está basada y las políticas contables aplicadas en su preparación. Sin embargo, esta guía no expresa opinión alguna respecto de si se debe elaborar y publicar la información financiera prospectiva por parte de las empresas.
- 2) En 2004, con la ISAE 3400 (antes, ISA 810) emite una recomendación bajo el título "El examen de la información financiera prospectiva". Allí aconseja al auditor obtener suficientes evidencias apropiadas de:
 - › si se trata de supuestos que la información prospectiva financiera es la mejor estimación de la gerencia y, en el caso de supuestos hipotéticos, si tales suposiciones son consistentes con el propósito de la información;
 - › si la información financiera prospectiva está preparada correctamente sobre la base de las hipótesis;
 - › si la información financiera prospectiva se presenta adecuadamente y si todos los supuestos materiales se dan a conocer de manera adecuada,

- incluida una indicación clara de si son mejores suposiciones de estimación o supuestos hipotéticos;
- › si la información financiera prospectiva está preparada sobre la base de los estados financieros históricos y bajo principios apropiados de contabilidad.

IV.1.3. ARGENTINA

Desde el año 1972, la Ley de Sociedades Comerciales establece la obligación de revelar las perspectivas futuras de la entidad a los administradores.³ Las prácticas usuales se redujeron a cumplir con este requisito mediante un párrafo en la memoria que el directorio presentaba a la asamblea de accionistas cuando se trataba el balance de cierre de ejercicio.

Para garantizar la intangibilidad del capital, la Comisión Nacional de Valores determinó en 1997 que las entidades que decidan operar en el mercado de capitales mediante la oferta pública de sus títulos valores, o cuando realizan una oferta de nuevos títulos para aumentar su capital, están obligadas a presentar estados contables proyectados.⁴ Se trata de una norma muy precisa que reglamenta la forma de preparación y presentación de estos informes.

El objetivo que persigue esta norma legal es demostrar que el estado financiero de cierre de ejercicio que se presenta anualmente cumple con las normas contables y que, asimismo, para su confección, contempla los efectos de hechos o supuestos hipotéticos que pueden afectar los resultados del ejercicio próximo. Debe, en estos casos, preverlos cuando puedan cuantificarse.

Los logros y los impactos negativos basados en hipótesis y supuestos hipotéticos contemplados en el plan de negocio de la empresa para el próximo ejercicio, según las normas legales, cuando no se puedan cuantificar, se deben revelar en notas de estado financiero. Es obligatorio que el directorio lo informe en la memoria.

Por su parte, el Decreto 2041/2006 impulsó la aplicación de normas internacionales de contabilidad con motivo de las crisis económicas que se produjeron en los mercados de capitales del mundo en la primera década del siglo XXI, en consonancia con lo que resolvió la International Organization of Securities Commissions (IOSCO) sobre adoptar las normas dictadas por la IASB para la emisión de los estados financieros.

³ Ley 19550, art. 66: “Los administradores deberán informar en la memoria (...) su juicio sobre la proyección de las operaciones y otros aspectos que se consideren necesarios para ilustrar sobre la situación presente y futura de la sociedad”.

⁴ Resolución (CNV) 290/97: “Considerandos: (...) imponiendo mayores requisitos informativos a aquellas (...) sociedades (...) en las que la participación del público (...) así lo imponga (...) en particular en aquellos casos en que las emisoras ingresen a la oferta pública o recurran a ella para obtener nuevos fondos”. “Normas relativas a la forma de preparación y presentación de estados contables proyectados”.

IV.1.4. PRINCIPALES ANTECEDENTES DE LA DOCTRINA CONTABLE SOBRE INFORMACIÓN DEL FUTURO

Hasta el año 1990, era escasa la doctrina contable destinada reconocer la necesidad de presentar información prospectiva. No existía ningún modelo que tuviera como principal objetivo preservar una mayor transparencia y fiabilidad sobre la marcha futura del negocio y, por otra parte, dar respuesta a las demandas que venían realizando los grupos de interés que operan en los mercados de capitales. Los pocos avances estaban limitados a presentar información asistemática, sin adoptar un modelo determinado de presentación.

Comienza a desarrollarse en este nuevo periodo una doctrina que reconoce la necesidad de que los modelos contables para la emisión de los estados financieros de cierre de ejercicio no pueden limitarse únicamente a considerar en su confección las evidencias que surgen de hechos o sucesos del pasado. El principio de empresa en marcha obliga al emisor a buscar e identificar los hechos o sucesos que se enfrentarán durante el próximo ejercicio. La información prospectiva tiene que compararse con los estados financieros de cierre de ejercicio, de forma tal que permita determinar y evaluar los desvíos y las causas que lo provocan.

Una visión que impulsa a esta nueva doctrina señala que mediante la información prospectiva se lograría vincular la información del pasado y la situación futura de la empresa. Metafóricamente hablando, los estados prospectivos tienen como objetivo construir un puente entre la información contable del pasado —representado por los estados financieros de cierre del ejercicio— con el futuro de la empresa durante un determinado período de tiempo.

Para desarrollar un modelo de información prospectiva, los principios contables que se deben adoptar tendrán que sortear la resistencia que suelen oponer las empresas para brindar información acerca del futuro y demostrar que sus presentaciones no afectan el desarrollo de los planes operativos y estratégicos.

Las propuestas referidas a la presentación de información contable prospectiva, según las investigaciones realizadas, han promovido acalorados debates, a favor y en contra, con pronunciamientos académicos y profesionales. No podemos desconocer los requerimientos de aquellos grupos de interés que tienen que tomar decisiones respecto a una entidad cuando demandan financiamiento: es evidente que los estados financieros no son suficientes, por lo que exigen la presentación de información contable prospectiva, tales como estados de flujo de fondos, proyecciones económicas, forma de recupero de la inversión y otros informes. A estos grupos se lo podría denominar grupos “privilegiados” (bancos, proveedores y otros acreedores financieros).

Importantes eventos profesionales abordaron el tema que estamos analizando y se pronunciaron a favor de dar respuestas a las demandas que realizan los grupos de interés a la entidad emisora. Fundamentalmente, inversores, que deben basar sus expectativas en datos concreto cuando toman decisiones vinculadas con la continuidad del negocio. Entre los antecedentes donde se ha desarrollado el tema podemos mencionar, las XIX Jornadas de Ciencias Económicas del Cono Sur (Chile, 1998) y la XXI Conferencia Interamericana de Contabilidad (Puerto Rico, 1999). En ambos eventos

se debatieron ponencias sobre la presentación de información contable prospectiva y se llegó a importantes conclusiones sobre el tema:

- » La información contable actualmente utilizada debe ser complementada a efectos de mejorarla y permitir ampliar la comprensión de la situación patrimonial y económica de la empresa en cuanto al pasado, presente y futuro.
- » Los estándares contables internacionales de información financiera dictados por la IASB reconocen la necesidad de revelar la evolución prospectiva de la entidad en un escenario no menor al año posterior al cierre de ejercicio, ya que constituye un requisito que permite confirmar que la empresa está en marcha hasta el momento de presentar los estados financieros al cierre del próximo ejercicio.
- » Los estados financieros que se preparan actualmente, en cumplimiento de las normas contables, requieren que la entidad, como responsable de su emisión, evalúe aquellas cuestiones que pueden producirse con posterioridad al cierre de ejercicio, de tal forma que se pueda verificar con razonabilidad las siguientes situaciones contingentes:
 - › estimaciones para determinar las contingencias;
 - › cálculo de la morosidad y la incobrabilidad;
 - › vida útil de los activos de uso;
 - › test de recuperabilidad y valor límite;
 - › bienes de uso;
 - › valor razonable de los intangibles adquiridos;
 - › llave de negocio;
 - › inversiones en bienes inmuebles;
 - › saldos activos de impuestos diferidos;
 - › inversiones en otras sociedades.

Recientemente, en el año (2013), el Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC, por su sigla en inglés), publicó para responder a los grupos de interés que, fundamentalmente, operan en los mercados de capitales. Estos nuevos informes sirven para visualizar los cimientos del futuro.⁵

- » En el marco de los estándares contables internacionales, se establece la obligación de que la entidad emisora de los estados contables reconozca los efectos negativos frente a la pérdida de valor de recupero de sus activos totales o parciales. Debe imputarse al resultado del ejercicio o con cargo al revalúo contable cuando se haya constituido reservas por revalúo que correspondan a esos activos.

⁵ La Directiva sobre Transparencia de la Unión europea exige que las empresas faciliten información pertinente sobre responsabilidad social corporativa, al igual que el Código King III para empresas de Sudáfrica. Global Reporting Initiative y las asociaciones de inversores sostenibles como EUROSIF también respaldan este concepto.

- » En esta misma línea de tratamiento, se establece que, si la entidad tiene previsto reducir sus operaciones (dejar de producir y comercializar una línea de productos), el impacto será necesario revelarlo en los estados financieros de cierre de ejercicio. Para ello, se debe determinar el importe estimado de la reducción y su huella en los ingresos futuros, para luego imputar dichos efectos al valor recuperable de los activos, propiedad, planta y equipos que estuvieran alcanzados.

IV.2. MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

El marco conceptual debe fundarse con criterios científicamente reconocidos dentro del campo de la investigación. Debe sostenerse en principios que permitan desarrollar un modelo. Según Miller y Starr (1972):

Los modelos pueden definirse como representaciones de la realidad que intentan explicar el comportamiento de algunos aspectos de la misma. Debido a que los modelos son representaciones explícitas de la realidad, son siempre menos complejos que la realidad misma, pero tienen que ser lo suficientemente completos para acercarse a aquellos aspectos de la realidad que se está investigando...

Otro aspecto esencial del modelo prospectivo tiene que ver con las características que se deben observar para su confección. Ya que su objetivo es establecer un puente que pretende vincular el pasado con el futuro, será necesario adoptar los mismos estándares o normas que se aplicaron para confeccionar los estados financieros de cierre de ejercicio.

La finalidad del modelo alcanza su máxima expresión, cuando los usuarios de la información contable prospectiva encuentran argumentos razonables para reducir los riesgos en los procesos de toma de decisión. Esto es debido a que el emisor de los estados financieros prospectivos informa sobre el futuro de la empresa y señala si se encuentra en marcha o, por el contrario, existen evidencias de que reducirá en el futuro su capacidad operativa.

La amplitud de los temas que abarca el desarrollo de un modelo de información contable prospectivo exige que la entidad emisora desarrolle un manual de políticas contables y un manual de procedimientos contables destinados a la confección de estos nuevos estados. En consecuencia, es necesario aplicar los principios contables de acuerdo con el modelo elegido por la entidad emisora, para luego presentar la situación económica y financiera al cierre de ejercicio.

En lo referido al *capital a mantener*,⁶ el modelo admite la posibilidad de que el emisor determine los resultados tomando como variable el capital financiero o capital físico:

- a) *Mantenimiento del capital financiero*. Bajo este concepto se obtiene ganancia solo si el importe financiero (o monetario) de los activos netos al final del periodo

⁶ IFAC (1998). *Marco conceptual para la información financiera*.

excede al importe financiero (o monetario) de los activos netos al principio, después de excluir las aportaciones de los propietarios y las distribuciones hechas entre ellos en ese periodo. El mantenimiento del capital financiero puede ser medido en unidades monetarias nominales o en unidades de poder adquisitivo constante.

- b) *Mantenimiento del capital físico.* Bajo este concepto se obtiene ganancia solo si la capacidad productiva en términos físicos (o capacidad operativa) de la entidad al final del periodo (o los recursos o fondos necesarios para conseguir esa capacidad) excede a la capacidad productiva en términos físicos al principio del periodo, después de excluir las aportaciones de los propietarios y las distribuciones hechas entre ellos durante ese periodo.

La decisión destinada a determinar los resultados basada en uno de los modelos puede surgir a requerimientos de los grupos de interés para poder medir mejor los resultados de su inversión y facilitar los procesos en la toma de decisiones:

- » *Unidad de medida monetaria.* Tomando la moneda funcional y considerando los efectos que se producen cuando la moneda se ve expuesta a cambios en el poder adquisitivo, la NIC 29 contempla la posibilidad de realizar ajustes cuando exista hiperinflación.⁷
- » *Criterio de medición.* La entidad emisora debe aprobar las políticas contables que, respetando los estándares y normas contables, selecciona para poder responder al principio de brindar a través de los estados financieros una “imagen fiel” de su situación económica y financiera. Las bases o métodos que define el marco conceptual para la información financiera son los siguientes:
 - › *Costo histórico.* Los activos se registran por el importe de efectivo y otras partidas pagadas o por el valor razonable de la contrapartida entregada a cambio en el momento de la adquisición. Los pasivos se registran al importe de los productos recibidos a cambio de incurrir en la obligación o, en algunas circunstancias (por ejemplo, en el caso de los impuestos a las ganancias), por las cantidades de efectivo y equivalentes al efectivo que se espera pagar para satisfacer el pasivo en el curso normal de la operación.
 - › *Costo corriente.* Los activos se llevan contablemente por el importe de efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo que debería pagarse si se adquiriese en la actualidad el mismo activo u otro equivalente. Los pasivos se llevan contablemente por el importe sin descontar de efectivo u otras partidas equivalentes al efectivo que se precisaría para liquidar el pasivo en el momento presente.
 - › *Valor realizable (o de liquidación).* Los activos se llevan contablemente por el importe de efectivo y otras partidas equivalentes al efectivo que podrían obtenerse, en el momento presente, por la venta no forzada de estos. Los pasivos se llevan a su valor de liquidación, es decir, los importes no descontados de efectivo o equivalentes al efectivo que se espera pagar para cancelar los pasivos en el curso normal de la operación.

⁷ NIC 29. *La información financiera en economías hiperinflacionarias.*

- › *Valor presente.* Los activos se llevan contablemente al valor presente, descontando las entradas netas de efectivo que se espera que genere la partida en el curso normal de la operación. Los pasivos se llevan por el valor presente, descontando las salidas netas de efectivo que se espera necesitar para pagar las deudas en el curso normal de la operación.

Los estados financieros prospectivos se confeccionan con los mismos criterios de medición que se utilizaron en el estado de cierre de ejercicio. Deben analizarse los escenarios macroeconómicos y microeconómicos donde la entidad desarrolla su actividad y evaluar los riesgos que la dirección de la entidad emisora define en el plan estratégico para el próximo ejercicio económico.

Los criterios de medición que determinan las normas para cada uno de los elementos que integran el estado financiero deben estar orientados a alcanzar el principio de “imagen fiel”. Esto no significa *exactitud*, lo que significa es que está libre de errores que modifican los fenómenos que se describen. El reconocimiento de *valor razonable* en la medición permite asegurar una visión orientada a evitar apartarse del principio de imagen fiel. El empleo del valor razonable para la preparación de estados financieros no es generalizado, y su utilización está acotada a un conjunto de situaciones específicas, tales como instrumentos financieros; activos intangibles; propiedad, planta y equipos; activos biológicos y propiedades de inversión.

El valor razonable es el precio que será recibido al vender un activo, o pagado para cancelar o transferir un pasivo en el mercado más ventajoso en la fecha de medición (un precio de salida), ya que el precio es directamente observable o estimado utilizando una técnica de valoración.⁸ En ausencia de un mercado observable para proporcionar información sobre los precios, la entidad tendrá en cuenta las características de los participantes del mercado que realizarían una transacción para el activo o pasivo.

Para determinar el valor razonable en la emisión de los estados financieros se propone una jerarquía de tres niveles:

- » Nivel 1. Comprende los precios cotizados en los mercados activos para activos o pasivos idénticos. Se define un mercado activo como el mercado en que las transacciones para el activo o pasivo tienen lugar con frecuencia y volumen suficiente para proporcionar información capaz de fijar precios sobre una base de negocio en marcha. Cuando una entidad mantiene un gran número de activos y pasivos similares a los que requiere medir y no resulta accesible un precio cotizado en un mercado activo, la entidad puede utilizar un método de fijación de precio alternativo que no dependa exclusivamente de precios cotizados: como un recurso práctico, no clasificaría como nivel 1, pero se admite su utilización.
- » Nivel 2. Comprende otros datos de entrada observables no incluidas dentro del nivel 1 de la jerarquía del valor razonable. Se trata de datos de entrada corroboradas por el mercado que pueden no ser directamente observables, pero que están basados en datos de mercados observables o apoyarse por estos, porque tales datos de entrada son menos subjetivos que los datos de entrada no observables clasificados en el nivel 1.

⁸ NIIF13. *Medición a valor razonable.*

- » Nivel 3. Comprende datos de entrada no observables (inclusive los datos propios de la entidad que se ajustan, si fuera necesario, para reflejar los supuestos que los participantes de mercado utilizarían dadas las circunstancias). Es decir, que se realizan estimaciones desarrolladas por la entidad, que deberá ajustar los datos de entrada si la información está razonablemente disponible, lo que indica que otros participantes del mercado utilizarían datos diferentes al fijar el precio del activo o pasivo o existe algo concreto para la entidad que no está disponible para otros participantes del mercado.

IV.2.1. TASA DE DESCUENTO DE LOS FLUJOS FUTUROS DE FONDOS ESPERADOS: UN ELEMENTO CLAVE PARA LA PROYECCIÓN

Debe reconocerse que, para cada empresa, el costo de financiación le es propio y diferente del de las demás. Se deberá aceptar, en consecuencia, que la financiación a la que accede es la mejor posible para sí. La empresa buscará situarse en una “posición de óptimo relativo” en la mezcla de sus pasivos y de su capital. De hecho, las decisiones de financiamiento son tomadas en el marco de las alternativas que le plantea el mercado al cual la empresa tiene acceso en cada oportunidad, suponiéndose que esta adopta la que considera más conveniente atenta las circunstancias.

Por lo tanto, parece adecuado usar la tasa a la que accede la empresa en lugar de la tasa de mercado, cuya estimación es extremadamente subjetiva. No obstante lo expresado precedentemente, también debe aceptarse que no siempre una empresa se encuentra en una “posición de óptimo relativo” en lo que respecta a su financiamiento mezcla. En ese caso, y a los efectos del análisis interno, deberá evaluarse si tal situación obedece a causas endógenas (por ejemplo, ineficiencia de la gestión financiera), con el objeto de producir el ajuste que pudiera corresponder.

Para el cálculo de las provisiones financieras, la NIC 36 presenta una base adecuada que puede utilizarse para determinar la proyección futura de los fondos, considerando que la información que se utilizará se basa en la proyección económica que abarque un ejercicio posterior al de cierre. Esta proyección debe incorporar las variables estratégicas del plan de negocios que aprobó la dirección incorporando los crecimientos que se hayan proyectado.⁹

Para establecer las estimaciones de los flujos de efectivo futuros para el cálculo del valor de uso de los activos, la Norma antedicha señala lo siguiente:

- » Las proyecciones de los flujos de efectivo deben estar basadas en hipótesis razonables y fundamentadas, que representen las mejores estimaciones de la gerencia sobre el conjunto de las condiciones económicas que se presentarán a lo largo de la vida útil restante del activo. Debe darse mayor peso a las evidencias externas a la empresa.
- » Las proyecciones de flujos de efectivo deben estar basadas en los presupuestos o pronósticos de tipo financiero más recientes que hayan sido aprobadas por la gerencia de la empresa.

⁹ NIC 36. *Deterioro del valor de los activos.*

- » Las proyecciones basadas en estos presupuestos o pronósticos deben cubrir, como máximo, un período de cinco años, salvo que pueda justificarse un plazo mayor.
- » Las proyecciones de flujos de efectivo posteriores al período cubierto por los presupuestos o pronósticos de tipo financiero más recientes deben estimarse extrapolando las proyecciones anteriores a partir de tales presupuestos o previsiones y utilizando para los años posteriores escenarios con una tasa de crecimiento constante o decreciente, salvo que se pudiera justificar el uso de una tasa creciente en el tiempo. Esta tasa de crecimiento no deberá exceder la tasa media de crecimiento a largo plazo para los productos, industrias, país o países en los que opera la empresa; o para el mercado en el que se utiliza el activo, salvo que pudiera justificarse una tasa de crecimiento mayor.

Por otra parte, los flujos de efectivo futuros también deben incluir:

- » proyecciones de cobros procedentes del funcionamiento continuado del activo;
- » proyecciones de los pagos en los que sea necesario incurrir para generar los cobros anteriores por el funcionamiento continuado del activo (incluidos, en su caso, los pagos necesarios para preparar al activo para su utilización), así como los que puedan ser atribuidos directamente o distribuidos según una base razonable al activo;
- » los flujos netos de efectivo que, en su caso, se recibirían o pagarían por la desapropiación del activo al final de su vida útil.

Un aspecto que puede tener importantes efectos en las proyecciones se refiere a las reestructuraciones de la empresa que se planifiquen en el futuro y que, para la preparación de los estados contables proyectados, deben ser consideradas. Para ello, deben adoptarse bases razonables que tengan un sustento adecuado.

Cuando la empresa realice inversiones que mejoren la capacidad de un activo por encima del nivel de rendimiento originalmente previsto para él, las estimaciones de los flujos futuros de efectivo deberán incluir las previsiones de entradas de efectivo que se esperan de dicha inversión.

Otro aspecto que debe considerarse en la proyección son los efectos del financiamiento que surge de los activos y pasivos que pueden generar resultados por este concepto.

En cuanto a los resultados extraordinarios que podrían proyectarse, están referidos a la posible realización de algún activo no operativo y cuya condición no es habitual para la empresa. En este sentido la norma internacional señala que la estimación de los flujos netos de efectivo a recibir (o eventualmente a pagar), por la desapropiación de un activo al final de su vida útil, debe basarse en la cantidad que la empresa espera obtener de la venta del elemento en una transacción libre entre un comprador y un vendedor adecuadamente informados y una vez se hayan deducido los costos estimados de la desapropiación.

Una clave para el cálculo de las previsiones se vincula con la tasa de descuento que debe utilizarse para medir los flujos de fondos al momento que se proyecta la

información. En este sentido, también puede ser razonable adoptar el criterio que fija la norma internacional, que indica:

- » La tasa o tasas de descuento a utilizar deben ser tomadas antes de impuestos, y se deben escoger tasas que reflejen las evaluaciones actuales del mercado sobre el valor temporal del dinero y los riesgos específicos del activo.
- » La tasa o tasas de descuento no deben reflejar los riesgos que ya hayan ocasionado los ajustes en las estimaciones de los flujos de efectivo futuros.
- » La definición de la tasa de descuento es independiente de la estructura del capital mantenido por la empresa y también de la manera en que la empresa ha financiado la compra del activo, porque los flujos futuros que se esperan de este no dependen de la forma en que se haya financiado su adquisición.

IV.2.2. LOS COMPONENTES DEL MODELO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

A continuación, presentaremos algunos componentes que deben estar incluidos en el modelo que se propone para presentar la situación económica-financiera prospectiva.

IV.2.2.1. Objetivos de la información prospectiva

Las normas contables para la emisión de los estados financieros no establecen reglas para revelar la información prospectiva. La visión prospectiva, fundamentalmente, tiene como objetivo brindar información esencial para:

- » Visualizar un futuro cuando este no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado.
- » Servir de base para la toma de decisiones financieras, anticipando sus efectos en el futuro.
- » Rendir cuentas sobre los efectos económicos y financieros que producen las acciones y la definición de prioridades que estratégicamente se han planificado para actuar en forma preventiva y de anticipación vinculadas con las amenazas que pueden impactar en la empresa.
- » Permitirles a los grupos de interés observar lo que se espera que ocurra en los próximos doce meses y cuáles son los efectos de las acciones que los responsables de la gestión llevarán a cabo en relación con el objeto social que explota la empresa y cuando corresponda demostrar su sustentabilidad.

Para alcanzar el grado de “fiabilidad” que se requiere en la presentación del estado financiero que la empresa emite al cierre del ejercicio, será necesario que el estado prospectivo se confeccione a su imagen y semejanza. Se trata de un requisito necesario que garantiza la compatibilidad entre los resultados alcanzados en el periodo transcurrido con la proyección que se propuso alcanzar la entidad emisora al comienzo del ejercicio.

El estado financiero prospectivo debe cumplir con los requisitos y cualidades de la información: ser relevante, fiable, comparable y comprensible, de acuerdo con lo que establecen las normas contables aplicadas a los estados financieros de cierre de ejercicio, ya que están dirigidos a los mismos grupos de interés.

La aplicación de normas emitidas por organismos internacionales de control, conjuntamente con los estándares que impulsa la IFAC y la IASB, destinadas a las entidades emisoras de los estados financieros, pueden encontrar respuestas en la información prospectiva debido a que contemplan los efectos de los riesgos que pueden afectar la continuidad de la empresa. Esta nueva herramienta constituye una respuesta clara para gestionar los riesgos y evitar que se repitan las fuertes crisis que se han producido en estas últimas décadas y que afectaron, fundamentalmente, a los grupos de interés que operan en los mercados de capitales y a los *stakeholders*.

IV.2.2.2. Requisitos y cualidades de la información que contienen los estados financieros prospectivos

La confección de información contable prospectiva tiene como finalidad proyectar la situación económica y financiera, asimismo los flujos de fondos para los próximos doce meses, considerando los hechos y sucesos que la entidad ha planificado de modo operativo y estratégico sobre la base de hipótesis y supuestos hipotéticos.

Las características del “modelo” que se aplica para su confección deben contemplar las políticas contables destinadas a regular su emisión y que son aprobadas por el directorio del ente emisor. Un postulado esencial del este modelo está dirigido a demostrar que la entidad emisora cumple con la hipótesis de negocio en marcha. Al elaborar los estados financieros, la gerencia evaluará la capacidad que tiene una entidad para continuar en funcionamiento. Es decir, una entidad elaborará los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha a menos que la gerencia pretenda liquidar la entidad o cesar en su actividad, o bien no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas.

Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres importantes, relativas a eventos o condiciones que puedan aportar dudas significativas sobre la posibilidad de que la entidad siga funcionando normalmente, procederá a revelarlas en los estados financieros. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará ese hecho junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados y las razones por las que la entidad no se considera como tal.

La emisión de los estados financieros es responsabilidad del ente emisor. En oportunidad de su emisión al cierre de ejercicio, está obligado a revelar aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la continuidad de parte o de todas las actividades que en el futuro va a desarrollar la empresa. La alta gerencia es la responsable de denunciar si existen intenciones de tomar decisiones que pueden afectar el funcionamiento de la entidad después de la fecha de cierre de ejercicio, como cuando existe intención de liquidar la empresa; hay cese en sus actividades; no existe la posibilidad de continuar con el negocio; hay cambios en la base de contabilización y no un mero ajuste en los criterios originales.

Las políticas contables que aplique la entidad emisora para el reconocimiento de los hechos y sucesos que pueden afectar su continuidad en forma parcial o total se deben revelar en los estados financieros de cierre de ejercicio con las notas y aclaraciones correspondientes. En la actualidad, no existe un modelo de uso generalizado que establezca la forma más adecuada para presentar la información sobre los riesgos que acechan el futuro de la entidad emisora.

La IASB establece que los estados financieros deben reflejar una “imagen fiel”. Esta cualidad también se debe aplicar a la confección de los estados financieros prospectivos, advirtiendo a los usuarios que se trata de proyecciones que contienen hipótesis y supuestos hipotéticos que se proyectan sobre la base de la planificación operativa y estratégica que la empresa emisora prevé para su gestión durante el próximo ejercicio.

La propuesta que desarrollamos en esta tesis se basa en la necesidad de acompañar el estado financiero de cierre de ejercicio con el estado prospectivo que, como mínimo, comprenda los próximos doce meses, de manera tal que permita su comparabilidad con el estado financiero correspondiente al próximo cierre de ejercicio.

La información que se presenta, por lo tanto, debe ser:

- a) *Relevante*. No debe omitirse ningún hecho o suceso que, basado en hipótesis o supuestos hipotéticos, por su importancia produzca impacto en los estados financieros prospectivos. Comprende, como punto de partida, la situación económica y financiera de las actividades realizadas en ejercicio finalizado; y se incorpora la información que proviene de la planificación operativa y estratégica que se haya previsto desarrollar en el próximo ejercicio.
- b) *Fiable*. Para aplicar este requisito, la empresa emisora debe adoptar los estándares internacionales y las políticas contables aprobadas por el directorio en la confección de la información prospectiva. Para ser útil, la información debe ser fiable. La información posee esta cualidad cuando está libre de error significativo y de sesgo o prejuicio. Por ello, los estados prospectivos que se presentan deben revelar la imagen fiel de la empresa a mediano y largo plazo. Resulta necesario advertir si su reconocimiento puede ser potencialmente una fuente de equívocos, ya que, si bien la información puede ser relevante, puede ocurrir que no existan evidencias que garanticen cierta fiabilidad en su naturaleza.
- c) *Comparable*. El estado financiero prospectivo del ejercicio concluido se debe comparar con los estados financieros del cierre de ejercicio y debe acompañarse con los estados financieros prospectivos para el próximo periodo. El objetivo de presentar la información en forma comparativa es permitir a los *stakeholders* evaluar lo proyectado al principio del ejercicio con el estado contable de cierre y establecer si existen variaciones que puedan constituir riesgos severos que afecten el principio de “empresa en marcha” para el nuevo ejercicio que se inicia. Si la emisora modificó las políticas contables para la presentación al cierre del ejercicio, deberá revelar si estos cambios pueden afectar los intereses de los usuarios o, por el contrario, no constituyen un error de planificación que, en consecuencia, no afecta los intereses de los usuarios.

- d) *Comprensible*. Considerando que el estado financiero prospectivo está dirigido a los *stakeholders*, este requisito constituye un compromiso que debe asumir el ente emisor. Para alcanzar este propósito, se supone que los usuarios tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y del mundo de los negocios.

Los principios contables básicos aplicables en la preparación y presentación de los estados contables proyectados deben ser el resultado de la elaboración de una guía de aceptación generalizada, de forma tal que permita cumplir con los objetivos y contribuya a la caracterización del modelo contable aplicable.

IV.2.2.3. Postulados básicos

- » *Utilidad*. Debe ser útil a aquellos usuarios que no tienen posibilidades de exigir a la entidad otro tipo de información. Estarán destinados a mejorar la capacidad de decisión, aunque perdiendo sentido su presentación si su utilización fuera casual y la receptividad de estos informes por parte de los destinatarios resultara indiferente.
- » *Costo-beneficio*. El beneficio que puede obtenerse por su utilización debe justificar el costo agregado que demanda su elaboración y presentación. La preparación de los estados contables proyectados exige un esfuerzo que no debe exceder lo que puede considerarse normal para la entidad emisora.

IV.2.2.4. Principios generales

- » *Oportunidad*. El uso de fondos de terceros para poder financiar el funcionamiento de la entidad constituye un punto clave para establecer la necesidad de la emisión de estados contables proyectados.
- » *Viabilidad*. La presentación de estos informes debe cumplir con un objetivo insoslayable que justifique el esfuerzo que representa su emisión; caso contrario, no se consideraría viable.
- » *Empresa en marcha*. Los estados proyectados tienden a reforzar la idea de que se trata de una empresa en marcha, que se encuentra funcionando y que tiene capacidad económica para continuar operando en el futuro.
- » *Totalidad*. Todos los sectores de la entidad emisora deben comprometerse con las metas reflejadas en la proyección. Para cumplir con este requisito, toda la información debe estar disponible y ser suministrada por los responsables de las acciones que la entidad proyecta ejecutar.
- » *Comparabilidad*. Este principio afirma la idea de que el estado proyectado debe respetar los principios contables básicos y responder a un modelo contable. Si se optara por la no definición de un modelo, el usuario recibiría los datos sin ningún diseño determinado y le resultaría imposible obtener un informe comparable. Debe facilitar el análisis de la información que brinda la entidad emisora y de la que pudieran presentar otras entidades que actúan en similares ramas de actividad.

- » *Uniformidad.* La aplicación consistente de los principios básicos permite vincular el pasado (posiciones ya asumidas) con el futuro (sucesos y hechos proyectados).
- » *Confidencialidad.* Deben preservarse las estrategias diseñadas por la entidad emisora para el desarrollo del proyecto. Por lo tanto, la información que se brinde no debe superar lo que puede considerarse tolerable para no debilitar la competitividad de la empresa.
- » *Exposición.* Las características de la presentación deben ser similares a la de los modelos que utilizan los estados financieros tradicionales..

IV.2.2.5. Principios contables específicos

- » *Prudencia.* Resulta utópica la posibilidad de diseñar estados proyectados que describan con certeza los hechos o sucesos que se presupuestan. Sin embargo, debe actuarse con prudencia en la selección de los indicadores y en el uso de los instrumentos para la proyección. Los antecedentes históricos de la misma entidad, donde se comparan datos proyectados con hechos y sucesos ocurridos, constituyen parámetros valiosos para la preparación de los nuevos informes.
- » *Devengado.* El reconocimiento de hechos y sucesos que se espera ocurrirán deben ser proyectados desde su devengamiento sin importar el momento del pago o de la cobranza.

IV.3. CONCLUSIONES

En el diseño de la Información contable proyectada no se aplica como principio contable específico el de “realización”, ya que este se relaciona con los hechos o sucesos ocurridos. En consecuencia, este principio se utiliza en la etapa de control, cuando se compare lo realizado con lo proyectado. Asimismo, cabe señalar que el criterio de lo “percibido” es de aplicación solo al proyectar el flujo de fondos.

Nuestra propuesta de presentar información prospectiva exige tomar como imagen los estados contables de cierre de ejercicio. Para ello, se debe identificar los requisitos que se cumplen para su preparación y presentación. En este sentido, la NIC 1 constituye un marco conceptual adecuado para establecer los puntos de convergencia y las diferencias entre los estados financieros clásicos y los proyectados.

Esta Norma, revisada de acuerdo con el marco conceptual del IASC para la preparación y presentación de los estados financieros,¹⁰ sostiene que debe cumplirse con requerimientos tales como significatividad, empresa en marcha, la selección de políticas contables cuando no existan normas al respecto, consistencia y presentación de información comparativa. En su párrafo 15, se señala que, para realizar una presentación razonable, se requiere:

¹⁰ Reemplaza a la NIC 1, *Revelaciones de políticas contables*, a la NIC 5, *Información que debe revelarse en los estados financieros*, y a la NIC 13, *Presentación de activos y pasivos corrientes*.

- a) la selección y la aplicación de las políticas contables;
- b) la presentación de información (incluida la de políticas contables) de forma pertinente, confiable, comparable y comprensible;
- c) exposiciones adicionales cuando los requerimientos de las NIC son insuficientes para permitir a los usuarios entender el impacto de las transacciones o hechos particulares en la posición financiera de la empresa y su desempeño financiero.

Cuando la NIC 1 se refiere a políticas contables, las define como principios, bases, convenciones, reglas y prácticas específicas adoptadas por una empresa en la preparación y presentación de estados financieros.¹¹ Estas deben ser desarrolladas para asegurar que los estados financieros provean información que sea:

- a) pertinente para las necesidades de toma de decisiones de los usuarios;
- b) confiable, en el sentido que represente fielmente los resultados y la posición financiera de la empresa y refleje la sustancia económica de los hechos y de las transacciones, no meramente su forma legal;
- c) neutral, esto es libre de sesgos;
- d) prudente;
- e) completa en todos sus aspectos significativos.

Una conclusión a la que ha arribado la International Capital Markets Group expresa que la información financiera prospectiva recae en dos categorías principales: cuantitativa (numerativa) y cualitativa (narrativa):¹²

- a) *Cuantitativa*. La información que se consideraría cuantitativa son los flujos de fondos, presupuestos, declaraciones de ingresos, y pronósticos de ganancias. La información financiera prospectiva cuantitativa se extiende hasta los estados contables completos. Esta información podría ser complementada por análisis de índices de los elementos clave de los estados financieros. Por ejemplo: la ganancia bruta y las ganancias por acción basadas en resultados pasados puede ser más útil como indicador de desempeño futuro que ciertos pronósticos.
- b) *Cualitativa*. Incluye la información narrativa, en términos financieros, sobre el desempeño pasado y futuro de la empresa, así como las perspectivas futuras. Por ejemplo: podría cubrir los objetivos comerciales generales de la empresa, métodos para conducir el negocio, sus relaciones con otros (accionistas principales, directores, administradores), explicaciones de las relaciones y cambios en los indicadores principales de los datos operativos que se centran en los cambios clave y las razones para esos cambios. Puede también incluir información futura para identificar y evaluar los posibles efectos de las tendencias clave (por ejemplo, en relación con la producción: ventas, *stock*, el estado del libro de órdenes, costos o procesos de venta), las principales metas,

¹¹ NIC 1, párrafo 21.

¹² International Capital Markets Group: "Información financiera prospectiva: una perspectiva internacional sobre los tipos, propósitos y limitaciones".

factores estratégicos que son críticos para implementar exitosamente la estrategia corporativa y los planes principales, finanzas, oportunidades y riesgos, y las mediciones narrativas de los indicadores líderes.

CAPÍTULO V.
ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS
PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

V.1. ESQUEMA DE PRESENTACIÓN

La hipótesis que aquí se desarrolla considera que el estado financiero prospectivo debe confeccionarse a imagen y semejanza de los estados financieros de cierre de ejercicio, de forma tal que puedan ser analizados en forma comparativa.

El modelo parte de comparar el estado prospectivo confeccionado al inicio de un ejercicio con el estado de cierre del mismo ejercicio. Así, se estará en condiciones de determinar los desvíos que se produjeron, para luego clasificarlos en una matriz de contingencias donde en un eje se mide el grado de ocurrencia de las “contingencias” de (1 a 5) y en el otro eje se miden las “amenazas” y las “oportunidades”. De este modo, responsables de determinar las políticas y aquellos que llevan adelante la gestión pueden, dentro del campo de las variables que pueden manejar, introducir los cambios necesarios en la planificación proyectada para enfrentar los escenarios de futuro.

Esta herramienta es útil para la dirección superior porque permite evaluar los éxitos o los errores en las políticas que aplicaron. También, la eficiencia en la gestión que desarrollaron los responsables de cada área de la organización en relación con los planes estratégicos que se impulsaron. En definitiva, permite evaluar cuáles fueron los logros y fracasos.

Las prácticas habituales en el control de la gestión reconocen la importancia que brinda a la empresa el presupuesto operativo y su comparación con la información surgida en su ejecución durante un determinado periodo de tiempo. El estado financiero prospectivo constituye una herramienta que trasciende la frontera de la empresa emisora, ya que permite al emisor brindar información más fiable a todos los usuarios interesados, tanto internos como externos. Es por ello que estos estados se confeccionan sobre la información que proviene de la planificación estratégica y operativa que la entidad planifica para el próximo ejercicio. Su característica exige que los hechos y sucesos que se esperan se produzcan en los próximos doce meses se revelen a través de hipótesis y supuestos hipotéticos, de acuerdo con los escenarios alternativos que puede enfrentar la empresa en el próximo ejercicio y de acuerdo con el objeto social de la empresa.

El caso que se presenta tiene como objetivo demostrar la importancia que reviste para los usuarios internos y externos poder comparar la información prospectiva que fue confeccionada a principio de un ejercicio con los estados financieros de cierre del ejercicio.

V.2. ESTADOS FINANCIEROS DE CIERRE DE EJERCICIO COMPARADOS CON LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

La definición de las políticas que la dirección superior de la empresa debe aplicar constituye un marco de referencia que se traduce en los planes estratégicos que la entidad tiene previsto desarrollar en el próximo ejercicio y contribuye con la planificación operativa para poder confeccionar el estado financiero prospectivo.

La entidad analizada, en este caso, elabora y comercializa productos de consumo masivo de marca. Es una de los principales proveedores del sector supermercadista. Exporta sus productos a granel (en especial, aceites y harinas industriales).

Los estados contables que se presentan en forma comparativa comprenden: el estado de resultado, el estado patrimonial y el estado de flujo de fondos.

V.2.1. ESTADO DE RESULTADO

El objetivo del estado de resultado es evaluar la gestión respecto a la:

- » *La eficiencia:* habilidad empresaria en la utilización de recursos disponibles.
- » *La efectividad:* éxito que puede alcanzar la empresa en el mercado donde desarrolla su actividad.

La técnica utilizada para confeccionar el estado de resultado prospectivo se basa en considerar los escenarios macroeconómicos que se espera enfrentará la entidad. Se toma aquellos indicadores aplicables a la empresa y luego se seleccionan los indicadores microeconómicos. En primer lugar, se debe estudiar el comportamiento del sector donde la entidad desarrolla su actividad. El modelo prospectivo propone desarrollar la proyección sobre la base de hipótesis y supuestos hipotéticos.

El caso que se desarrolla compara el estado de resultado prospectivo con el estado de cierre de ejercicio, donde se revela el desempeño alcanzado por la entidad al cierre de ejercicio. Es necesario, en este proceso, analizar cada uno de los componentes que integran el estado de resultado prospectivo y compararlos con los que integran el estado de cierre de ejercicio. Siempre, las contingencias y los desvíos negativos o positivos que se verifiquen, para luego analizarlos en la matriz de riesgo y evaluar la relevancia y pertinencia. El objetivo es determinar si se trata o no de un indicador clave que debe tenerse en cuenta en la futura proyección.

V.2.1.1. Proyección de ventas

Las contingencias puede enfrentar la entidad en su gestión de ventas deben ser previstas en los procesos de proyección. Para estos casos, es necesario evaluar el sector donde la entidad realiza su actividad, determinando si se plantean amenazas que puedan afectar el negocio. Un ejemplo de ello pueden ser una competencia muy activa: ante la necesidad de conquistar una mayor demanda, en esto casos, se recomienda realizar un estudio del mercado donde se evalúe su comportamiento. El resultado de

estos estudios será utilizado para revisar las políticas estratégicas del negocio y la planificación operativa que integren la información prospectiva para el próximo periodo.

Este tipo de estudio de mercado es de vital importancia para prever el éxito de las proyecciones y —básicamente— es imprescindible cuando la fortaleza del negocio está centrada en sus operaciones en mercados de consumo masivo, como la empresa que estamos analizando. En estos casos, debemos destacar que los riesgos pueden provenir de la movilidad de sus actores, tanto de oferta como de demanda, cuyas estrategias permanentes están puestas en la búsqueda de nuevos escenarios que puedan mejorar el rendimiento de sus negocios.

Los aspectos que deben contemplar los estudios para la prospección comprenden las siguientes cuestiones:

1) *Estructura del mercado*

a) Oferta:

- › Atomizado (alto riesgo cuando la cadena de pago se rompe).
- › Oligopólico (con riesgo, según su ubicación en el mercado).
- › Monopólico (muy bajo riesgo dentro de un mercado en crecimiento).

b) Demanda:

- › Consumo masivo.
- › Consumo restringido a ciertos sectores (vinculados con el nivel económico de los consumidores).
- › Monopsonio o monopolio de demanda (por ejemplo, las grandes cadenas de supermercados).

2) *Aspectos particulares con relación al mercado donde opera la entidad*

- › Productos con demanda elástica o inelástica.
- › Baja participación en el mercado (empresa marginal).
- › Tendencia y situación del mercado: vegetativo o en retroceso.
- › Fuerte competencia externa.
- › Aparición de productos sustitutos.
- › Productos que dependen del poder adquisitivo de la población.
- › Los precios de costo aumentan a un ritmo mayor que los de venta.
- › Participación en el mercado de competidores irregulares o clandestinos (bajos precios, porque no pagan impuestos).
- › Riesgos políticos (expropiaciones).
- › Normas de importación.
- › Licencias de tecnología aprobadas por el Estado.
- › Políticas cambiarias.
- › Fijación de nuevos impuestos que gravan la producción.
- › Regulación para producción (alimentos, marcas, etc.).

- › Normas de protección ecológica.
- › Técnicas de comercialización y marketing.
- › Realización de estudios e investigaciones de mercado.
- › Promoción de diseños y estudios para realizar campañas publicitarias.
- › Promoción de políticas de ventas, plazos y precios.
- › Establecimiento de posibles canales de distribución: distribución exclusiva, mayoristas o minoristas, venta directa al consumidor.
- › Estudio sobre cómo evoluciona la venta en relación con el sector económico en el que actúa la empresa.
- › Desarrollo de mecanismos confiables para obtener información actualizada sobre la acción de sus competidores.

V.2.1.2. Proyección de producción

Para la proyección de la producción es fundamental tener en cuenta los programas de ventas. El área de producción debe responder al principio de eficiencia operativa, que significa proyectar las actividades para alcanzar la mayor productividad al menor costo.

Los riesgos vinculados con el uso de los recursos necesarios para la producción deben ser adecuadamente evaluados para la confección de la proyección de producción. Estos pueden relacionarse con las siguientes cuestiones:

- a) Dependencia de materia prima o repuestos importados.
- b) Dependencia de tecnología *know-how*.
- c) Licencias de regalías del exterior.
- d) Inadecuado equipamiento o excesiva capacidad ociosa.
- e) Falta de mano de obra capacitada.
- f) Flexibilidad para atender aumentos o disminuciones de demanda.
- g) Mala utilización de tecnología adecuada.
- h) Escaso desarrollo técnico de un producto nuevo.

PROYECCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN (ARS)

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Ingresos por ventas	16.143.689,65		15.639.006		-3,13
Ingresos por prestación de servicios y otros ingresos	106.209,60		156.738,19		47,57
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	16.249.899,25	100,00	15.795.744,19	100,00	-2,79

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Costo venta de bienes y servicios prestados	-13.791.545,00	-84,87	-13.991.604	-88,58	1,45
GANANCIA (PÉRDIDA) BRUTA	2.458.354,25	15,13	1.804.140,19	11,42	-26,61
Gastos de comercialización	-1.404.139,65	-8,64	-1.528.714,67	-9,68	8,87
Gastos de administración	-344.792,40	-2,12	-339.166,64	-2,15	-1,63
Otros ingresos operativos	22.587,60	0,14	203.320,97	1,29 %	800,14
Otros gastos operativos	-113.494,80	-0,70	-99.975,92	-0,63	-11,91
Resultado de la participación en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	35.004,91	0,22	258.733,55	1,64	639,14
RESULTADO OPERATIVO	653.519,91	4,02	298.337,48	1,89	-54,35
Ingresos financieros	455.559,60	2,80	483.940,63	3,06	6,23
Costos financieros	-1.014.855,00	-6,25	-581.865,22	-3,68	-42,67
(PÉRDIDA) GANANCIAS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	94.224,51	0,58	200.412,89	1,27	112,70
Impuestos a las ganancias	-16.702,49	-0,10	-10.570,89	-0,07	-36,71
(PÉRDIDA) GANANCIAS NETA DEL EJERCICIO	77.522,02	0,48	189.842,00	1,20	144,89
OTRO RESULTADO INTEGRAL QUE SE RECLASIFICARÁ EN PERIODOS POSTERIORES					

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Resultados por cobertura de inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos.	-227.538,35		-523.283,26		
Diferencia de cambio por conversión de inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	180.200,00		523.415,10		
<i>OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DEL EJERCICIO QUE SE RECLASIFICARÁ A PERIODOS POSTERIORES</i>	-47.338,35		131,84		
<i>RESULTADO INTEGRAL TOTAL NETO DEL EJERCICIO</i>	-94.120,54		-195.405,42		

Para la proyección de costo de producción es necesario considerar las siguientes cuestiones vinculadas con los aspectos que pueden representar restricciones operativas de acuerdo con la rama de actividad que se desarrolla:

- a) Normas de importación.
- b) Licencias de tecnología aprobadas por el Estado.
- c) Políticas cambiarias.
- d) Fijación de nuevos impuestos.
- e) Regulación para producción (por ejemplo, en el sector alimentos).
- f) Normas de protección ecológicas.

V.2.1.3. Proyección de gastos de explotación

La proyección de gastos de explotación debe reflejar los gastos fijos que demandará el funcionamiento del negocio. Se trata de todas aquellas erogaciones que no corresponde incorporar al costo o no son asignadas a un activo determinado. La doctrina las denomina “costos expirados”, ya que no se las puede relacionar directamente con los ingresos generados por las ventas de los productos o la prestación de servicio, según se trate el objeto social de la entidad; por lo tanto, se cargan directamente a los resultados del ejercicio.

V.2.1.4. Proyección de resultados financieros

Los resultados de financiación comprenden los siguientes conceptos:

- » *Intereses*: pagados o cobrados por la gestión de financiación de activos y pasivos.
- » *Diferencias de cambio*: se vinculan con las operaciones en moneda extranjera.
- » *Ajuste por inflación*: comprende los resultados por exposición a la inflación. En este aspecto, la legislación vigente puede impedir su reconocimiento.

Concluido los procesos destinados a la emisión del estado de resultado prospectivo, se comparará con el estado de cierre del próximo periodo, tal como se puede observar en las presentaciones de este capítulo, donde se muestra en las primeras dos columnas la participación vertical y en la última columna la variación horizontal de los desvíos:

V.2.2. ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL

Según el marco conceptual aprobado a partir del 2015 por el IASB, la definición de *activos, pasivos y patrimonio* es la siguiente:

Un activo es un recurso económico presente, controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados. Un recurso económico es un derecho u otra fuente de valor que es capaz de producir beneficios económicos.

Un pasivo es una obligación presente de la entidad para transferir un recurso económico como resultado de eventos del pasado.

Patrimonio es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

Una entidad controla un recurso económico solo si tiene presente la capacidad para dirigir su uso con el fin de obtener un beneficio económico.

El modelo prospectivo que presentamos adopta el mismo concepto que proponen las normas internacionales para el estado patrimonial de cierre. Está acompañado por el desarrollo de ciertos puntos que permiten identificar las bases consideradas para su confección. Expone también los desvíos que surgen de comparar ambos estados.

El primer paso es establecer la participación vertical, que refleja la importancia de cada uno de los rubros que integra el estado patrimonial prospectivo y el de cierre de ejercicio. El segundo, definir la variación horizontal que establece el desvío. Esta información constituye la base de datos necesaria para confeccionar la tabla de análisis del riesgo contingente que soportó la empresa en el periodo bajo análisis.

ESTADO PROSPECTIVO Y ESTADO DE CIERRE (ARS)

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
<i>ACTIVOS</i>					
<i>ACTIVOS NO CORRIENTES</i>					
Propiedades, planta y equipo (§ V.2.2.1.)	1.450.904,39	18,58	1.445.618,05	16,72	-0,36
Activos intangibles y plusvalía (§ V.2.2.2.)	153.529,09	1,97	150.323,35	1,74	-2,09
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos (§ V.2.2.3.)	1.693.606,38	21,68	1.612.721,54	18,66	-4,78
Otros créditos no financieros (§ V.2.2.4.)	12.846,19	0,16	14.790,44	0,17	15,13
Otros créditos financieros (§ V.2.2.5.)	62.143,28	0,80	67.272,06	0,78	8,25
Activos por impuestos a las ganancias e impuestos a las ganancia (§ V.2.2.6.)	10.100,00	0,13	21.203,94	0,25	109,94
ACTIVOS NO CORRIENTES TOTALES	3.383.129,33	43,32	3.311.929,38	38,32	-2,10
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>					
Inventarios (§ V.2.2.7.)	1.645.789,20	21,07	1.606.310,06	18,58	-2,40
Activos biológicos (§ V.2.2.1.)	459.561,63	5,88	200.281,99	2,32	-56,42
Créditos impositivos y aduaneros (§ V.2.2.9.)	27.8679,20	3,57	253.900,87	2,94	-8,89
Anticipos a favor impuestos a las ganancias y presunta (§ V.2.2.10.)	200.449,65	2,57	208.741,75	2,41	4,14

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Otros créditos no financieros (§ V.2.2.11.)	39.853,59	0,51	32.172,54	0,37	-19,27
Otros créditos financieros (§ V.2.2.12.)	117.461,99	1,50	180.079,97	2,08	53,31
Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos (§ V.2.2.13.)	28.460,00	0,36	719.357,35	8,32	2427,61
Cuentas comerciales por cobrar (§ V.2.2.14.)	1.175.380,80	15,05	1.420.786,19	16,44	20,88
Efectivo y colocaciones a corto plazo (§ V.2.2.15.)	481.668,75	6,17	710.187,56	8,22	47,44
ACTIVOS CORRIENTES TOTALES	4.427.304,81	56,68	5.331.818,28	61,68	20,43
TOTAL ACTIVOS	7.810.434,14	100,00	8.643.747,66	100,00	10,67
PATRIMONIO Y PASIVOS					
PATRIMONIO					
Capital social	250.448,00	3,21	25.0448,00	2,90	0,00
Ajuste integral de capital social	230.499,00	2,95	230.499,00	2,67	0,00
Primas de emisión	189.126,00	2,42	189.126,00	2,19	0,00
Reserva legal	106.041,00	1,36	106.041,00	1,23	0,00
Reserva para futura distribución de utilidades	606.105,76	7,76	71.091,20	0,82	-88,27
Resultados no asignados	77.522,02	0,99	189.842,00	2,20	144,89
Cobertura y diferencia de conversión en	97.303,00	1,25	97.431,00	1,13	0,01

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos					
PATRIMONIO TOTAL	1.402.000,74	17,95	1.134.478,20	13,12	-19,08
PASIVOS					
PASIVO NO CORRIENTE					
Deudas financieras (§ V.2.2.12.)	1.819.820,40	23,30	2.283.529,20	26,42	25,48
Pasivo por impuestos a las ganancias diferidos (§ V.2.2.6.)	44.622,90	0,57	0,00	0,00	-100,00
Provisiones para juicios y reclamos	116.309,6	1,49	105.369,26	1,22	-9,41
PASIVO NO CORRIENTE TOTALES	1.980.752,90	25,36	2.388.898,46	27,64	20,61
PASIVO CORRIENTE					
Deudas comerciales (§ V.2.2.12.)	1.349.062,00	17,27	1.794.936,65	20,77	33,05
Deudas financieras (§ V.2.2.12.)	2.669.651,60	34,18	2.923.422,78	33,82	9,51
Deudas sociales y fiscales (§ V.2.2.16.)	309.531,20	3,96	302.067,77	3,49	-2,41
Otras deudas (§ V.2.2.12.)	99.435,70	1,27	99.943,80	1,16	0,51
PASIVO CORRIENTE TOTALES	4.427.680,50	56,69	5.120.371,00	59,24	15,64
TOTAL PASIVOS	6.408.433,40	82,05	7509.269,46	86,88	17,18
TOTAL DE PATRIMONIO Y PASIVO	7.810.434,14	100,00	8.643.747,66	100,00	10,67

V.2.2.1. Propiedad, planta y equipo

Se expresa al costo histórico. Su saldo revela los cambios por altas, bajas y depreciaciones. El caso que se presenta no se realiza revalúo técnico.

En este tipo de activos, se distinguen los de uso que se consumen según sus características, por ejemplo, tanto aquellos afectados al costo de los procesos de producción de bienes y servicios que están destinado para la venta como los que son afectados al proceso de amortización en relación con el tiempo estimado de vida útil.

Existen otros activos de uso que para su medición requieren la necesidad de aplicar un valor razonable. En estos casos, el revalúo técnico puede ser el criterio alternativo de medición que debe aplicarse. Se suelen caracterizar aquí como activos calificados, que pueden estar en construcción por la propia entidad o los adquiridos que son utilizados en el futuro en un periodo de tiempo prolongados, a diferencia de aquellos que, si bien se consumen en un periodo mayor a un ejercicio, son de importancia significativa para desarrollar la actividad que se relaciona con el objeto social de la empresa. Se espera que su uso será en el largo plazo.

Algunos aspectos que deben analizarse para evaluar las contingencias son:

- » Sobrevaluación: por incorporación de revalúo técnico si se hubiera realizado o por activos mal amortizados.
- » Resultados financieros activados.
- » Obsolescencia técnica de las maquinarias.
- » Sobredimensionamiento de la planta industrial.
- » Falta de mantenimiento y repuestos.
- » Existencia de gravámenes.
- » Políticas de reinversión.
- » Impedimentos para hacer ampliación.
- » *Know-how* o tecnología utilizada.
- » Medidas de seguridad industrial.
- » Seguros inadecuados.

Las nuevas normas internacionales para la emisión de los estados financieros establecen la necesidad de determinar, al cierre del ejercicio, los flujos de fondos que generan el uso de estos activos. Para ello, los fondos que se obtendrán por su uso a lo largo de su vida se deben proyectar a valores constantes o decrecientes.

Si la entidad emisora de los estados financieros estuviera desarrollando un proyecto de inversión, será necesario identificar el objetivo de la inversión y, en este caso, si está dirigido a planificar el desarrollo de nuevos negocios que impliquen altos niveles de inversión. Por ejemplo, la construcción de una nueva planta de producción, el desarrollo de algunas nuevas líneas de fabricación o la incorporación de tecnología de alto valor que requiere programas de capacitación y puesta en marcha.

En el caso de que existan otros proyectos que para su puesta en marcha se espera concluir en el mediano y largo plazo, será necesario considerar esta información en la

prospectiva cuando requieran recursos financieros de corto plazo adicionales a los programados para las actividades habituales que realiza la entidad.

El estado contable prospectivo deberá, para su confección, identificar los bienes y el tratamiento contable de acuerdo con las políticas contables que la entidad adoptó con respecto a aquellos criterios que se aplicaron a diferencia de lo que establecen las normas contables. Por otra parte, en el caso de los activos calificados construidos por la empresa, será necesario analizar los orígenes y aplicaciones de fondos que requerirán los proyectos de inversión. Siempre dentro de los doce meses que comprende la proyección, de forma tal que permita su comparación con el estado financiero de cierre.

V.2.2.2. Activos intangibles y plusvalía

Se expresa al costo histórico o a su valor razonable. Su saldo revela los cambios por las depreciaciones. Durante esta última década, la doctrina contable ha desarrollado instrumentos que permiten estimar el valor de recupero de los inmovilizados materiales e intangibles:

- a) Activos intangibles.
- b) Llave de negocio.
- c) Proyecto de inversión.

En lo que respecta a la jerarquía de los valores razonables, encontramos tres niveles:

- » Nivel 1: precios cotizados en mercados activos o pasivos idénticos.
- » Nivel 2: otras técnicas para las que los datos que tienen un efecto significativo sobre el valor razonable registrado sean observables, directa o indirectamente.
- » Nivel 3: técnicas que utilizan datos poseedores de un efecto significativo sobre el valor razonable registrado y que no se basan en información observable de mercado.

En consecuencia, la tarea destinada a reducir los riesgos exige considerar los siguientes aspectos:

- » Activos intangibles y llave de negocio:
- » Obsolescencia técnica.
- » Pérdida o vencimiento del contrato de concesión, marcas, patentes, fórmulas.
- » Pérdida del valor de la llave por encima de los cargos amortizados.
- » Gastos de desarrollo que no pueden ser recuperados.

V.2.2.3. Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos

Se expresa al costo de adquisición y sus cambios son producidos por altas y bajas. El control y evaluación de las contingencias del rubro se basa en considerar dos cuestiones:

En primer lugar, si se trata de inversiones que otorgan control o influencia significativa, deben contemplar para su valuación las proyecciones de las entidades vinculadas.

En segundo lugar, si a las inversiones con cotización que se mantienen hasta su rescate se aplican los criterios de medición basadas en determinar el valor técnico, es decir, el valor de rescate que puede obtenerse en el próximo ejercicio, menos el capital ya cobrado, más la renta que se espera obtener, descontado el resultado al momento en que se presupuesta la información.

V.2.2.4. Otros créditos no financieros

En este rubro se incluye anticipos a proveedores y gastos pagados por adelantado que surjan de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

V.2.2.5. Otros créditos financieros

Se refiere a préstamos al personal, siniestros para recuperar, saldo con partes relacionadas y otros diversos ítems de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

V.2.2.6. Activos por impuestos a las ganancias

Se incluyen las diferencias temporarias de activos y pasivos de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

V.2.2.7. Inventarios

Incluye *commodities*, cereales y productos semielaborados valuados a valor neto de realización, menos costos estimados de ventas. Productos terminados, materias primas y envases. Nos referimos, a la proyección de producción y su correlato con el presupuesto de costo de producción. Compromete los siguientes rubros:

- a) Productos terminados.
- b) Productos en proceso.
- c) Materias primas.
- d) Mercadería en aduana o en viaje.
- e) Mercadería en consignación.

La verificación y control de los datos proyectados exige un análisis para evaluar las contingencias. La tarea está centrada en considerar el tipo de actividad y, en particular, los siguientes aspectos:

- a) Políticas de *stock*, punto de pedido, niveles de *stock*.
- b) Productos perecederos, de fácil deterioro o siniestro.
- c) Sujeto a cambio de moda.
- d) Largo plazo de rotación, problemas de ventas.
- e) Valuación de productos obsoletos, deteriorados o pasados de moda.

- f) Normas de seguridad industrial.

En relación con los objetos que se comercializan, es necesario analizar:

- a) Productos por encargo (alta especialización, tecnología sin mercado alternativo).
- b) Estacionalidad (baja rotación, dificultades de provisión o venta).

V.2.2.8. Activos biológicos

Se desarrollan en dos planos totalmente vinculados. Al tratarse de activos que se comercializan a través de instrumentos financieros y que se relacionan con la demanda y la oferta en los mercados internacionales, resulta necesarios conocer si se han constituido seguros de cambio para responder a la variación que pueden producirse al momento de su realización. En el caso de que la entidad no haya constituido algún tipo de resguardo, su reconocimiento plantea un alto nivel de riesgo y requiere un monitoreo constante para evitar quebrantos no deseados.

V.2.2.9. Créditos Impositivos y Aduaneros

El rubro incluye los anticipos de retenciones a las exportaciones y reembolsos a las exportaciones por cobrar.

V.2.2.10. Anticipos a favor de impuestos a las ganancias

Revelan todos los importes anticipos y saldos a favor de impuestos a las ganancias de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

V.2.2.11. Otros créditos no financieros

Se trata de los anticipos a proveedores, planta y equipo. Gastos pagados por adelantado y anticipos a proveedores de inventarios de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

V.2.2.12. Otros créditos financieros

El rubro incluye instrumentos financieros a valor razonable; préstamos al personal y otros préstamos; deudores por venta de propiedad, planta y equipo; saldos con partes relacionadas; siniestros para recuperar y otros diversos.

Los instrumentos financieros revisten una importancia significativa a la hora de evaluar las contingencias del rubro. Se trata de activos que constituyen una fuente inagotable de factores que producen efectos de difícil medición y que pueden impactar fuertemente en la estructura económica y financiera de la entidad. Los instrumentos financieros, tanto activos como pasivos, incluyen contratos a término de *commodities*; coberturas de valor razonable y compromisos firmes.

El valor razonable de activos y pasivos financieros se incluye por el importe al que se podría canjear el instrumento en una transacción corriente entre partes de común acuerdo y no en una transacción forzada o de liquidación.

El efectivo y las colocaciones a corto plazo, los créditos y otras cuentas por cobrar (corrientes, excepto los préstamos al personal), las deudas comerciales y otras cuentas por pagar (corrientes) se pueden revelar al valor de libro debido al corto plazo de las estimaciones prospectivas al inicio del ejercicio.

La emisora puede evaluar las cuentas por cobrar (no corrientes) y los préstamos al personal sobre la base de ciertos parámetros, como la tasa de interés, los factores de riesgos de cada país donde funcionan entidades que conforman el conjunto económico, la solvencia del cliente y la características del riesgo del proyecto financiado. De esta forma, se puede sostener que los importes en los libros de estos instrumentos financieros no serán sustancialmente diferentes a los valores razonables calculados.

El valor razonable de las deudas financieras se estima descontando los flujos de efectivo futuros utilizando las tasas disponibles para deudas con condiciones, riesgos crediticios y vencimientos similares.

Para ciertos instrumentos financieros, como contratos a términos de moneda extranjera y contratos a términos de *commodities*, se pueden utilizar las posiciones de mercado futuro. En las técnicas de valuación, se puede aplicar los modelos de permuta y su fijación de los precios a término, que utilizan cálculos del valor actual.

Cuando la entidad emisora lleva a cabo contratos de compra-venta en mercados a término de granos —y a efecto de mitigar el riesgo asociados al cambio en el valor de los *stocks* físicos y compromisos en firme de compra o venta—, debe considerar, frente a un mercado alcista, registrar pérdidas en los instrumentos de cobertura y, como contrapartida, una reevaluación de inventarios.

La información prospectiva utiliza estimaciones sobre la base de las proyecciones que se espera puedan alzar el próximo ejercicio. El control del rubro, asimismo, se basa en considerar, entre otros aspectos, las siguientes cuestiones:

- a) Volatilidad de los mercados.
- b) Inversiones de alto o mediano riesgo.
- c) Cotización en el panel de acciones con poco nivel de circulación.
- d) Fondos de inversiones constituidos por un *portfolio* de acciones de alto o mediano riesgo.
- e) La libre disponibilidad.
- f) Inversiones con contrato a término y con seguro de riesgo.
- g) Cambio asegurado.

V.2.2.13. Inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos

El rubro debe revelar la siguiente información. Activo no corriente: nombre de las subsidiarias; asociadas y negocios conjuntos. Activo Corriente: asociaciones y negocios conjuntos. Para cada sociedad, debe presentar la siguiente información: actividad; clase de acciones; valor nominal; cantidades; porcentaje sobre el capital social; plusvalía; capital social de las subsidiarias; capital revaluado y patrimonio neto. La medición prospectiva debe contemplar las estimaciones de las empresas relacionadas.

V.2.2.14. Cuentas comerciales por cobrar

Comprende cuentas por cobrar en el mercado interno y el mercado externo. También partes relacionadas y la previsión por incobrables. Para determinar los saldos de este rubro se utilizan los datos proyectados de ventas y los orígenes de fondos que provienen del estado de flujo de fondos.

Las políticas de créditos que la entidad establece para sus clientes pueden producir cambios en las condiciones de penetración en el mercado que incrementen o disminuyan las ventas según los planes de financiación de operaciones. El estudio del rubro para determinar su razonabilidad en la proyección plantea la necesidad de establecer cuál es su evolución de acuerdo con las modalidades operativas del negocio y centrando los análisis en la composición del rubro:

- a) Tipos de concentración por clientes que representen más del 25 % de la cartera.
- b) Créditos por rama de la industria o área geográfica.
- c) Listados de los clientes que cumplen con los compromisos regularmente, los clientes morosos y las posibles incobrabilidades.
- d) Créditos contractuales según el grado de cobertura legal.
- e) Dependencia de uno o pocos distribuidores.
- f) Valor de los créditos por cobrar (constructoras, por ejemplo) y valor de las garantías.
- g) Estado de situación sobre saldos de cuentas por cobrar entre las sociedades controladas o vinculadas.

Una sólida política de créditos debe imponer algunos objetivos esenciales; por ejemplo, que los plazos y tasas de crédito que se otorguen guarden una relación razonable con la financiación que se obtiene de los proveedores. Pero, muchos casos, estas relaciones no ocurren: un caso clásico es el de los grandes supermercados, que trabajan con el *stock* de sus proveedores y les imponen las condiciones de venta y financiamiento.

Otro aspecto para la evaluación en relación con el riesgo se basa en considerar los plazos de financiación. En este sentido, debemos señalar que, a mayor plazo y menor nivel de rotación de créditos, el negocio enfrentará mayores riesgos crediticios.

V.2.2.15. Efectivo y colocaciones a corto plazo

Comprende el efectivo en caja y bancos; también colocaciones realizables dentro de los noventa días.

V.2.2.16. Deudas sociales y fiscales

Los conceptos que comprende el rubro son remuneraciones y cargas sociales por pagar; percepciones y retenciones por depositar y otras provisiones fiscales. En la proyección, el saldo de este rubro debe contemplar los siguientes pasivos:

- a) Las deudas previsionales e impositivas, incluidos los recargos e intereses por morosidad o pagos fuera de término.
- b) El monto de las deudas fiscales y de los planes de facilidades.
- c) Deudas financieras.

Para analizar las contingencias de este último ítem, deberá considerarse la capacidad que la entidad tiene para acceder a los mercados financieros alternativos, es decir, que no provengan de los mercados de capitales. De acuerdo con las necesidades operativas, en estos casos, tendrán que evaluarse los siguientes factores:

- » Concentración de acreedores bancarios.
- » Calidad de bancos y cambio frecuente de ellos.
- » Deuda con entidades vinculadas.
- » Deuda bancaria a corto plazo para financiar inversiones a largo plazo.
- » Deudas bancarias en moneda extranjera, plazo, seguro de cambio (si existiera), garantía real.

V.2.2.17. Análisis de las contingencias mediante la comparación de los estados financieros con los estados prospectivos

Se trata del proceso de análisis de las contingencias resultantes al evaluar los desvíos entre los estados prospectivos (EP) de cierre y los estados financieros (EF) de cierre. Ambos abarcan el mismo periodo de tiempo. El resultado es un cuadro capaz de alertarnos sobre posibles contingencias que pueden representar oportunidades o amenazas. El comité de riesgo deberá identificar los alertas que se han obtenidos después de comparar las participaciones verticales y horizontales de cada rubro integrante del estado patrimonial y luego de centrar su análisis en aquellas variaciones que califican como de riesgo alto o medio según el nivel de contingencia.

CONTINGENCIA = PROBABILIDAD DE AMENAZA – OPORTUNIDAD * MAGNITUD * DE LA CONTINGENCIA							
CONTINGENCIA	5	5	10	15	20	25	TABLA PARA CLASIFICAR LA CONTINGENCIAS ALTA contingencia (12 a 25 < 25) MEDIA contingencia (9 a 12) BAJA contingencia (0 a 9) Los VALORES para evaluar la contingencia, surgen entre la variación H con la participación V del EP o del EF. Se toma la menor. VALORES 0 a 9 BAJA (positivo +, Negativo -) 9 a 12 MEDIA (positivo +, negativo -) 12 a 25 < 25 ALTA (positivo +, negativo -)
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	
	1	1	2	3	4	5	

	1	2	3	4	5	
	AMENAZA – OPORTUNIDAD					
–EP Y EF FRENTE A LAS CONTINGENCIAS (%)						
		<i>HORIZONTAL</i>	<i>VARIACIÓN</i>	<i>EP VERTICAL</i>	<i>EF VERTICAL</i>	<i>VALORES</i>
Activo no corriente		-2,10	BAJA	43,32	38,32	-2,10
Activo corriente		20,43	ALTA	56,68	61,68	20,43
ACTIVO TOTAL		10,67	MEDIA	100,00	100,00	10,67
Patrimonio neto		-19,08	ALTA	17,95	13,12	17,95
Pasivo no corriente		20,61	ALTA	25,36	27,64	20,61
Pasivo corriente		15,64	ALTA	56,69	59,24	15,64
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		10,67	MEDIA	100,00	100,00	10,67

CONTINGENCIA = PROBABILIDAD DE AMENAZA * MAGNITUD DE LA CONTINGENCIA					
<i>RUBROS –EP Y EF FRENTE A LAS CONTINGENCIAS (%)</i>					
(se analizan los rubros de participación vertical ALTA y se compara con los rubros de variación horizontal ALTA; se selecciona la más BAJA)					
	<i>HORIZONTAL</i>	<i>VARIACIÓN</i>	<i>EP VERTICAL</i>	<i>EF VERTICAL</i>	<i>VALORES</i>
Activo no corriente	-2,10	BAJA	43,32	38,32	-2,10
Activo corriente	21,20	ALTA	56,68	61,68	21,20
Inventarios	-2,40	BAJA	21,07	18,58	-2,4
Activo biológicos	-56,41	BAJA	5,88	2,32	5,88
Cuentas comerciales por cobrar	20,88	ALTA	15,05	16,44	16,44

Efectivo y colocaciones corto plazo	47,44	BAJA	6,17	8,22	8,22
Patrimonio neto	-19,08	ALTA	17,95	13,12	17,95
Resultados para futura distribución	-88,27	BAJA	7,76	0,82	7,76
Pasivo no corriente	20,61	ALTA	25,36	27,64	20,61
Deudas financieras	25,48	ALTA	23,30	26,42	25,42
Pasivo corriente	15,64	ALTA	56,69	59,24	15,64
Deudas comerciales	33,05	ALTA	17,27	20,77	20,77
Deudas financieras	9,50	MEDIA	34,18	33,82	9,50
RUBROS ESTADOS DE RESULTADO PROSPECTIVO Y FINANCIERO FRENTE A LAS CONTINGENCIAS (%)					
	<i>HORIZONTAL</i>	<i>VARIACIÓN</i>	<i>EP VERTICAL</i>	<i>EF VERTICAL</i>	<i>VALORES</i>
Ingresos actividades ordinarias	-2,79	BAJA	100,00	100,00%	-2,79
Costo de venta	0,30	BAJA	-84,87	-88,58	0,30
Ganancia bruta	-26,61	ALTA	15,13	11,42	15,13
Resultado operativo	-54,35	BAJA	4,02	1,89	4,02
Ganancia (pérdida) del ejercicio	144,89	BAJA	0,48	1,20	1,20
<i>(GANANCIA BRUTA) - (-GC -GA +OI -OG +RSA)</i>					
Ganancia bruta	-26,61	ALTA	15,13	11,42	15,13
Gastos comerciales (GC)	8,87	BAJA	-8,64	-9,68	8,87
<i>(RESULTADO OPERATIVO) - (+IF -CF +GE)</i>					
Ingresos financieros (IF)	6,23	BAJA	2,80	3,06	3,06
Costo financieros (CF)	-4,19	BAJA	-6,25	-3,68	-4,19

Los cuadros y la matriz de contingencia permiten seleccionar los indicadores que brindan información para la toma de las decisiones financieras, tanto para los usuarios internos como para los *stakeholders*. El objetivo de clasificar las variaciones en

oportunidades o en amenazas permitirá determinar el éxito o fracaso en la gestión. Constituye una alerta para planificar estrategias.

Cabe señalar que las variaciones pueden también resultar neutras en relación con la gestión. Esto es debido a que son consecuencia de los cambios que se produjeron en los escenarios macroeconómicos o microeconómicos durante el periodo que abarca los estados financieros y no constituyen desvíos producidos por esta última. No obstante, debe analizarse si estos desvíos fueron productos del cambio en el comportamiento de los mercados cuando se confeccionó el estado financiero prospectivo al principio del ejercicio. Sus efectos deben ser considerados para confeccionar el estado financiero prospectivo para el próximo ejercicio.

La regla que se aplica para comparar el estado financiero prospectivo con el estado financiero de cierre del ejercicio permite determinar e interpretar el impacto de los desvíos frente a la importancia del rubro. Para ello, es necesario calcular su variación horizontal y la participación vertical, de forma tal que, si el desvío que se determina en el análisis horizontal representa una variación ALTA, y la participación vertical es BAJA, esto no represente una causa que modifique los resultados por su baja significación. Por el contrario, si la participación vertical es ALTA y la variación horizontal es ALTA, esto sí representaría una alerta que debe ser analizada para determinar si se trata de un problema de la gestión o un cambio del comportamiento de los escenarios macroeconómico o microeconómico que se proyectaron cuando se confeccionó el estado contable prospectivo para el ejercicio del ejercicio.

En síntesis, la regla consiste en analizar los rubros comparando la participación vertical ALTA con los rubros de variación horizontal ALTA, para luego seleccionar la más BAJA. Esta puede ser positiva o negativa.

La etapa siguiente se basa en la confección de una matriz de contingencias que, dada las características de la entidad, se considere suficientemente representativa para establecer el alcance del análisis de los desvíos. En este caso, se estableció una escala que —a priori— podría ser más amplia: el modelo que se presenta se basó en una matriz de 5 x 5. Se consideró que el área de contingencia sea ALTA si se ubica en una escala que va de 12 a 25 < 25; se clasifique como MEDIA cuando se encuentra en la escala de 9 a 12 y sea BAJA si es menor a 9. Según la aplicación de la matriz de contingencias referida al EP con el EF en el caso de estudio, podemos apreciar:

- » *Activo corriente*. La variación horizontal revela una contingencia ALTA (21,20 %) respecto a la participación vertical ALTA de los EF (61,68 %).
- » *Inventarios*. La participación vertical EP es mayor comparada con la EF (21,27 %). La variación horizontal es -2,40 %; en consecuencia, este rubro no califica.
- » *Cuentas comerciales por cobrar*. La participación vertical EF es 16,44 %, mayor comparada con la EP y la variación horizontal (20,88 %); en consecuencia, es una contingencia ALTA.
- » *Los otros componentes del activo corriente* no califican, ya que representan valores menores a 9 baja contingencia.
- » *Patrimonio neto*. La variación horizontal revela una contingencia de ALTA (-19,08 %) respecto a la participación vertical ALTA de los EF (17,95 %).

- » *Otros componentes del patrimonio neto* no califican, ya que representan valores menores a 9 baja contingencia.
- » *Resultados para futura distribución.* Representan una participación en los EP de 7,76 %. Se califica como BAJA.
- » *Pasivo no corriente.* La variación horizontal revela una contingencia ALTA (20,61 %) respecto a la participación vertical ALTA de los EF (27,64 %).
- » *Deuda financiera no corrientes.* La participación vertical EF (26,42 %) es mayor comparada con los EP. La variación horizontal es 25,48 % y representa una contingencia ALTA.
- » *Otros componentes del pasivo no corriente* no califican por representar valores menores a 9 baja contingencia.
- » *Pasivo corriente.* La variación horizontal revela una contingencia ALTA (15,64 %) respecto a la participación vertical ALTA de los EF (59,24 %).
- » *Deudas comerciales.* La participación vertical EF (20,77 %) es mayor comparada con los EP. La variación horizontal es 33,05 %, representa una contingencia ALTA.
- » *Deudas financieras.* La participación vertical EP (34,18 %) es mayor comparada con los EF. La variación horizontal es 9,51 %, representa una contingencia MEDIA.
- » *Otros componentes del pasivo corriente* no califican por representar valores menores a 9 baja contingencia

Aplicando la matriz al estado de resultados se identifican los desvíos que surgen del análisis de las variaciones horizontales y su participación vertical en relación con los ingresos operativos.

RUBROS –ESTADOS DE RESULTADO PROSPECTIVO Y FINANCIERO FRENTE A LAS CONTINGENCIAS (%)					
	HORIZONTAL	VARIACIÓN	EP VERTICAL	EF VERTICAL	VALORES
Ingresos actividades ordinarias	-2,79	BAJA	100,00	100,00	-2,79
Costo de venta	1,45	BAJA	84,87	88,58	1,45
Ganancia bruta	-21,58	ALTA	15,13	11,42	15,13
Resultado operativo	-38,68	BAJA	4,02	1,89	4,02
Ganancia (pérdida) del ejercicio	144,89	BAJA	0,48	1,20	1,20
<i>(GANANCIA BRUTA) - (-GC -GA +OI -OG +RSA)</i>					
Ganancia bruta	-21,58	ALTA	15,13	11,42	15,13
Gastos comerciales (GC)	8,87	MEDIO	-8,64	-9,68	8,87

<i>(RESULTADO OPERATIVO) - (+IF -CF +GE)</i>					
Ingresos financieros (IF)	6,23	BAJA	2,80	3,06	3,06
Costo financieros (CF)	-42,67	BAJA	-6,25	-3,68	-6,25

Las alertas frente a las contingencias vinculadas con las oportunidades o amenazas que surgen de la matriz de contingencias al comparar el estado de resultado prospectivo (ERP) y el estado de resultados financiero (ERF) constituyen las claves para evaluar la gestión del negocio y permiten demostrar la eficiencia en el uso de los recursos utilizados.

La aplicación de la matriz permite observar los desvíos que surgen del análisis horizontal y su incidencia cuando se determina la participación vertical de cada componente del estado de resultado:

- » *Ingresos actividades ordinarias.* La variación horizontal ERF es menor a ERPP (-2,79 %). Contingencia BAJA.
- » *Costo de ventas.* Si bien la participación vertical ERP es de 84,87 % y la participación ERF es 88,58 %, la variación horizontal ERPP es 1,45 %. Contingencia BAJA.
- » *Ganancia bruta.* El ERF es menor al ERP (-21,58 %), la participación vertical ERP es 15,13 %. La contingencia es ALTA.
- » *Resultado operativo.* La participación vertical ERP es BAJA (4,02 %). La variación horizontal es ALTA (54,35 %).
- » *Gastos comerciales.* La variación horizontal representa 8,87 % y la participación vertical ERF es -9,68 % respecto a los resultados ordinarios. Significa una contingencia ALTA.
- » *Otros componentes del estado de resultado* no califican, , ya que representan valores menores a 9 baja contingencia.

V.2.3. ESTADO DE FLUJO DE FONDO

Su objetivo es demostrar cómo la empresa gestionó los recursos. Permite revelar los efectos que se derivan de la actividad financiera. Cabe señalar que determinados usuarios exigen la presentación prospectiva, tal es el caso de las entidades financieras, que deben decidir sobre la financiación que le puede conceder a una empresa.

El estado de flujos de fondos prospectivos se confecciona a imagen y semejanza del modelo que la emisora confecciona a la fecha de cierre mediante la clasificación de los orígenes y las aplicaciones que se proyectaron durante el inicio del ejercicio. Luego, se presenta en forma comparativa con los estados de flujos de fondo al cierre del ejercicio.

El estado de flujo de fondos prospectivos se confecciona siguiendo el mismo orden de las actividades presentado en el estado de flujo de fondos para el cierre del ejercicio.

V.2.3.1. Actividades de operación

Se trata de revelar los importes de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación que se ha previsto alcanzar el próximo ejercicio:

- » Los *fondos* que provienen de las actividades operativas que se planificaron y que se espera van a generar fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiación.
- » La *información* acerca de los componentes específicos de los flujos de efectivo de las actividades de operación. Es útil, junto con la información prospectiva, para pronosticar los flujos de efectivo futuros de tales actividades.
- » Los *flujos de efectivo* procedentes de las actividades de operación que se derivan —fundamentalmente— de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad.

Algunos ejemplos de flujos de efectivo por actividades de operación pueden ser los siguientes:

- » cobros procedentes de las ventas de bienes y prestación de servicios;
- » cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias;
- » pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios;
- » pagos a y por cuenta de los empleados;
- » cobros y pagos de las entidades de seguros por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas;
- » pagos o devoluciones de impuestos sobre las ganancias, a menos que estos puedan clasificarse específicamente dentro de las actividades de inversión o financiación;
- » cobros y pagos derivados de contratos que se tienen para intermediación o para negociar con ellos.

V.2.3.2. Actividades de inversión

En este segmento, los estados prospectivos revelan por separado los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión. Estos flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos, recursos que se prevé van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

Únicamente se presentan los desembolsos que den lugar al reconocimiento de un activo en el estado de situación financiera prospectivo que cumplen las condiciones para su clasificación, como actividades de inversión. Algunos ejemplos de esto son los siguientes:

- » pagos por la adquisición de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo (incluidos los costos de desarrollo capitalizados y las propiedades, planta y equipo construidos por la entidad para sí misma);

- » cobros por ventas de propiedades, planta y equipo, activos intangibles y otros activos a largo plazo;
- » pagos por la adquisición de instrumentos de pasivo o de patrimonio emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios conjuntos;
- » cobros por venta y reembolso de instrumentos de pasivo o de capital emitidos por otras entidades, así como participaciones en negocios;
- » anticipos de efectivo y préstamos a terceros;
- » cobros derivados del reembolso de anticipos y préstamos a terceros;
- » pagos de contratos a término o a futuro de opciones y de permuta financiera, excepto si son para la intermediación u otros acuerdos comerciales, o cuando clasifican como actividades de financiación;
- » cobros de contratos a término o a futuro de opciones y de permuta financiera.

V.2.3.3. Actividades de financiación

Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo prospectivos procedentes de actividades de financiación, puesto que esto resulta útil al realizar la predicción para atender las necesidades que se estima deberán aplicarse durante el próximo ejercicio. Los estados prospectivos permiten demostrar la eficiencia de la gerencia financiera para obtener tasas y resultados mediante la inversión a el corto plazo de los fondos que pueden ser aplicados durante lazos de corto tiempo, lo que evita que permanezcan ociosos. Debe ejercer un monitoreo permanente del efectivo necesario para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.

Entre los ejemplos de flujos de efectivo por actividades de financiación podemos destacar:

- » cobros de la emisión de acciones u otros instrumentos de capital;
- » pagos a los propietarios por adquirir o rescatar las acciones de la entidad;
- » cobros de la emisión de obligaciones sin garantía, préstamos, bonos, cédulas hipotecarias y otros fondos tomados en préstamo, ya sea a largo o a corto plazo;
- » reembolsos de fondos tomados en préstamo;
- » pagos por arrendatario para reducir deuda pendiente de un arrendamiento.

ESTADO DE FLUJO DE FONDOS (ARS)

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
<i>ACTIVIDADES OPERATIVAS</i>					
<i>(PÉRDIDA) GANANCIA ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</i>	<i>94.224,51</i>	<i>12,71</i>	<i>200.412,89</i>	<i>25,87</i>	<i>112,70</i>
<i>AJUSTES PARA CONCILIAR LA PERDIDA: GANANCIAS DEL EJERCICIO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS CON LOS FLUJOS NETOS DE EFECTIVO:</i>					

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Depreciación del valor de propiedades, planta y equipo y amortización de activos intangibles	12.9140,00	17,42	135.220,80	17,45	4,71
Bajas de valor neto de propiedades, planta y equipo	7.800,10	1,05	61.303,00	7,91	685,93
Intereses perdidos	455.942,40	61,51	382.013,43	49,30	-16,21
Resultados participación en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos	134.479,80	18,14	221.733,48	28,62	64,88
Variación neta en provisiones para juicios y reclamos	4.263,60	0,58	-1.551,00	-0,20	-136,38
Ajustes por pérdidas de moneda extranjera no realizadas	480.783,00	64,86	312.501,20	40,33	-35,00
<i>AJUSTES AL CAPITAL DE TRABAJO</i>					
Disminución en cuentas comerciales por cobrar	-77.392,80	-10,44	-421.876,25	-54,45	445,11
Aumento en otros créditos no financieros	48.349,20	6,52	6.248,00	0,81	-87,08
Disminución en otros créditos financieros	-70.320	-9,49	-69.762,00	-9,00	-0,79
Disminución en inversiones y activos biológicos	-392.386,50	-52,93	-41.152,10	-5,31	-89,51
Disminución (aumento) créditos impositivos y aduaneros	-81.396,00	-10,98	26.986,30	3,48	-133,15
Aumento de deudas comerciales	200.480,00	27,05	113.367,50	14,63	-43,45

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Aumento (disminución) de deudas sociales y fiscales	124.160,40	16,75	19.453,50	2,51	-84,33
Aumento (disminución) otras deudas	-221.661,60	-29,90	15.805,90	2,04	-107,13
Impuestos a las ganancias pagado	-95.196,00	-12,84	-185.896,70	-23,99	95,28
<i>FLUJO NETO DE EFECTIVO GENERADO POR OPERACIONES</i>	<i>741.270,11</i>	<i>100,00</i>	<i>774.807,95</i>	<i>100,00</i>	<i>4,52</i>
<i>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</i>					
Adquisición de propiedades, planta y equipos y activos intangibles	-223.788,00	43,43	-187.275,00	26,27	-16,32
Adquisición de subsidiarias	-136.960,80	26,58	0,00		
Cobro rendimiento fondos de riesgo y retiro de aportes	0,00		58.414,40	-8,19	
Integración y aumento en capital en asociadas	-154.587,60	30,00	-43.261,90	6,07	-72,01
Colocaciones a corto plazo	0,00		-667.852,90	93,67	
Dividendos recibidos	0,00		126.962,00	-17,81	
<i>FLUJOS DE EFECTIVOS NETOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</i>	<i>-515.336,40</i>	<i>100,00</i>	<i>-713.013,40</i>	<i>100,00</i>	
<i>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</i>					
Intereses pagados.	-416.492,80	578,40	-581.865,22	379,10	-34,46
Aumento de deudas financieras	449.136,00	-623,73	428.378,50	-279,10	-4,62

	PROSPECTIVO	%	CIERRE	%	HORIZONTAL (%)
Pagos de dividendos	-104.650,80	145,33	0,00		
<i>FLUJOS DE EFECTIVO NETOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</i>	-72.007,60	100,00	-153.486,72	100,00	
Disminución neta en el efectivo y equivalente al efectivo	150.488,40		108.729,50		
<i>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</i>	331.180,35		601.466,84		81,61
<i>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO</i>	481.668,75		710.187,56		47,44

La matriz de contingencias referida al estado de flujos de fondos prospectivos (EFP) comparada con el estado de flujo de fondos de cierre (EFC) es una herramienta necesaria para los que proveen el financiamiento y para los accionistas, ya que permite evaluar las acciones que realizaron los responsables de la gestión para gestionar los fondos y disponer su aplicación. Para ello se compara lo proyectado con lo obtenido o aplicado al cierre del ejercicio.

El modelo que se presenta es el mismo utilizado para evaluar las contingencias en el estado financiero y el estado de resultados.

CONTINGENCIA = PROBABILIDAD DE AMENAZA – OPORTUNIDADES Y CONTINGENCIA							
C O N T I N G E N C	5	5	10	15	20	25	TABLA PARA CLASIFICAR LA CONTINGENCIAS ALTA contingencia (12 a 25 < 25) MEDIA contingencia (9 a 12) BAJA contingencia (0 a 9) Los VALORES para evaluar la contingencia, surgen entre la variación H con la participación V del EP o del EF. Se toma la menor.
	4	4	8	12	16	20	
	3	3	6	9	12	15	
	2	2	4	6	8	10	

I A	1	1	2	3	4	5	VALORES 0 a 9 BAJA (positivo +, Negativo -) 9 a 12 MEDIA (positivo +, negativo -) 12 a 25 < 25 ALTA (positivo +, negativo -)
	1	2	3	4	5		
AMENAZA – OPORTUNIDADES							
RUBROS EFP Y EFC FRENTE A LAS CONTINGENCIAS (%)							
ACTIVIDADES OPERATIVAS							
	<i>HORIZONTAL</i>	<i>VAR.</i>	<i>EFP VERTICAL</i>	<i>EFC VERTICAL</i>	<i>VALORES</i>		
(Pérdidas) ganancias antes de impuestos a las ganancias	112,70	ALTA	13,00	26,00	26,00		
Intereses perdidos	-16,21	ALTA	62,00	49,30	-16,21		
Resultados participación en subsidiarias asociadas y negocios conjuntos	65,00	ALTA	18,00	29,00	29,00		
Ajustes por perdidas de moneda extranjera no realizada	-35,00	ALTA	65,00	40,00	-35,00		
<i>AJUSTE AL CAPITAL DE TRABAJO</i>							
Diminución en cuentas por cobrar comerciales	445,00	ALTA	-10,00	-54,00	-54,00		
Aumento de deuda comerciales	-43,00	ALTA	27,00	15,00	27,00		
Aumento (disminución) de deudas sociales y fiscales	-84,00	BAJA	17,00	3,00	17,00		
Impuestos a las ganancias pagados	95,00	ALTA	-13,00	-24,00	-24,00		
<i>FLUJOS NETO DE EFECTIVO GENERADO POR:</i>							
<i>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</i>							

Adquisición de propiedad, planta y equipo y activos intangibles	-16,00	ALTA	43,00	26,00	-16,00
<i>ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</i>					
Intereses pagados	-34,46	ALTA	578,40	379,10	-34,46

Para analizar los resultados de la tabla, se considera —fundamentalmente— a los valores de los desvíos que revelan una variación ALTA o MEDIA. Representan indicadores que el comité de riesgo debe monitorear para reducirlos cuando son negativos o promover acciones cuando son positivos. Otro aspecto tenido en cuenta es la división de la tabla por los tres componentes que integran el estado de flujo de fondos:

actividades operativas + ajustes al capital de trabajo; actividades de inversión; actividades de financiación;

De esta forma, se puede analizar la participación vertical de cada una de las actividades operativas y los ajustes al capital de trabajo, las actividades de inversión y las actividades de financiación. Esto refleja los desvíos entre la información prospectiva y lo revelado al cierre del ejercicio. Los datos que se obtienen permiten evaluar la gestión y mejorar las predicciones para el próximo ejercicio.

Analizando la información que se presenta en la matriz de contingencia, podemos realizar las siguientes interpretaciones:

» Actividades operativas

- › *Ganancia ante de impuestos a las ganancias.* La variación horizontal, que resulta de comparar EFP con el EFC es de 112,7 %. La participación vertical en relación con las actividades operativas y el ajuste al capital de trabajo, en el caso del EFP, es de 13 % y para el EFC, 26 %. Según la regla que se aplica para seleccionar el indicador, corresponde seleccionar el que se obtuvo al calcular la participación vertical del 26%. Se califica dentro del rango de contingencia ALTA; en consecuencia, será necesario establecer las razones que puede haber enfrentado la entidad para calcular prospectivamente ese nivel de resultados operativos. En esta etapa, es necesario indagar si el desvío se originó en el proceso de planeamiento o por acciones u omisiones en la gestión. También puede estar relacionado por un cambio de las variables macro- o microeconómicas en los mercados donde la entidad realiza su actividad principal. Toda esta información será útil para evaluar la gestión y —asimismo— será un aporte importante en la confección del estado prospectivo del ejercicio próximo.
- › *Intereses perdidos.* La variación horizontal es de -16,21 %. La participación vertical es, en el caso del EFP de 62 % y de 49,3 % para el EFC. Corresponde tomar como indicador el -16,21 %. Si bien la variación horizontal se encuentra muy cercano a MEDIA, el impacto de la participación vertical es un factor determinante para provocar una caída en los resultados operativos.

- › *Resultados participaciones en subsidiarias asociadas y negocios conjuntos.* La variación horizontal es de 65 %; la participación vertical, de 18 %. El EFC es 29% y se constituye como indicador. La variación horizontal es ALTA y se ve afectada por la baja participación que se asignó al EFP. El impacto de la participación vertical, por su parte, también es alto. Los análisis de esta contingencia deben ser evaluados dentro del contexto que las entidades integran, es decir, del conjunto económico del cual provienen estos resultados. Los efectos de este desvío pueden ser la causa principal de tan fuerte impacto en el EFP.
 - › *Ajustes por pérdidas de moneda extranjera no realizada.* La variación horizontal es de -35 %; la participación vertical, en el caso del EFP, es de 65 % y de 40 % en el EFC. Corresponde tomar como indicador el -35 %. El EFP proyectó un mayor impacto por ajuste del tipo de cambio con respecto al que revela el EFC. Esta información representa una variación en la estimación que debe verificarse al preparar los estados prospectivos del próximo ejercicio.
- » Ajuste al capital de trabajo
- › *Disminución en cuentas por cobrar comerciales.* La variación horizontal es de -445 %. La participación vertical es de -10 % para el EFP y de -54% para el EFC. Según la regla, corresponde tomar como indicador el -54 %. El EFP proyectó una baja reducción de los créditos comerciales y el EFC revela una fuerte contracción del crédito. Esto puede ser analizado desde dos perspectivas diferentes: una primera interpretación permite suponer reducir el riesgo de cobrabilidad; el otro enfoque puede corresponder con alguna decisión estratégica que no fue considerada cuando se confeccionó el EFP al principio del ejercicio. Cabe señalar que el impacto puede producir una fuerte caída en los ingresos por operaciones y puede haber provocado la reducción en los intereses perdidos por haberse financiado por esta reducción de los créditos concedidos a los clientes. Esta información requiere ser adecuadamente evaluadas por la alta dirección y establecer si responde a las políticas dispuesta por la entidad.
 - › *Aumento de deudas comerciales.* La variación horizontal es de -43 %. La participación vertical es, en el caso del EFP, de 27 %, y en el caso del EFC, 15 %. Corresponde tomar como indicador el 27 %. La variación horizontal muestra una reducción del -43 % en la financiación otorgada por los proveedores: esto puede haber sido por los cambios que se enfrentaron en el mercado durante el ejercicio o una política dirigida a reducir los costos de financiación de esta fuente. La información es útil para los informes prospectivos del próximo ejercicio.
 - › *Aumento (disminución) de deudas sociales y fiscales.* La variación horizontal es de -84 %. LA participación vertical es de 17 % para el EFP y de 3 % para el EFC. El indicador es, por lo tanto, 17 %. La variación horizontal muestra una reducción significativa en relación con el EFP: esta puede corresponder a medidas de tipo fiscal que puede vincularse con una disminución de la

carga. La información debe ser evaluada para formular el nuevo estado financiero prospectivo.

- › *Impuestos a las ganancias pagados.* La variación horizontal es de 95 %, mientras que la participación vertical es de -13 % para el EFP y de -24 % para el EFC. El indicador corresponde a -24 %. Esta información está directamente relacionada con los impuestos directos que gravan los resultados de la entidad: se basan en estimaciones que se realizan sobre los posibles efectos que pueden impactar sobre el resultado impositivo alcanzado por el impuesto a la ganancia.

- » Flujo neto de efectivo generado por operaciones --> actividades de inversión
 - › *Adquisición de propiedad planta y equipo y activos intangibles.* La variación horizontal es de -16 %. La participación vertical es de 43 % (EFP) y de 26 % (EFC). Según la regla que se aplica en el caso para su análisis, corresponde tomar como indicador el -16 %.
 - › *Adquisición de subsidiarias.* El estado de flujo de fondos prospectivo muestra una participación vertical respecto a las actividades de inversión del 26,58 %, no ejecutado.
 - › *Integración y aumento de capital en asociadas.* El estado de flujo de fondos prospectivo muestra una participación vertical respecto a las actividades de inversión del 30 %, no ejecutado.
 - › *Colocaciones a corto plazo:* El estado de flujo de fondos de cierre muestra una participación vertical respecto a las actividades de inversión del 93,67 %, ejecutado.

- » Flujo neto de efectivo generado por operaciones --> actividades de financiación
 - › *Intereses pagados.* La variación horizontal es de -34,46 %. La participación vertical, en las actividades de financiación, en el caso del EFP, es de 578,4 %, mientras que es de 379,1 % en el caso del EFC. El indicador es el -32,46 % (ALTO).
 - › *Aumento de deudas financieras.* La variación horizontal es de -4,62 % (BAJA). La participación vertical en las actividades de financiación, es de -623,73 % para el EFP y de -279,1 % para el EFC. El primero se constituye, por lo tanto, como indicador.
 - › *Pagos de dividendos.* El estado de flujo de fondos prospectivo muestra una participación vertical respecto a las actividades de financiación del 145,33 %, no ejecutado.

V.3. CONCLUSIONES

Fundamentalmente, la visión prospectiva tiene como fin brindar información esencial para:

- 1) Visualizar un futuro cuando este no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado.
- 2) Servir de base para la toma de decisiones financieras y anticipar sus efectos en el futuro.
- 3) Rendir cuentas sobre los efectos económicos y financieros que producen las acciones y la definición de prioridades que, estratégicamente, se han planificado para actuar en forma preventiva y para la anticipación de las amenazas que pueden impactar sobre la empresa.

El objetivo es permitirles a los inversores de los mercados de capitales y a los *stakeholders* observar lo que se espera que ocurra en los próximos doce meses y cuáles son los efectos de las acciones que los responsables de la gestión llevarán a cabo en relación con el objeto social que explota la empresa.

La responsabilidad de la emisión de los estados financieros prospectivos es de la entidad y, en oportunidad de su emisión al cierre del ejercicio, está obligada a revelar aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo la continuidad de parte o de todas las actividades que en el futuro va a desarrollar. Para aquellas entidades que operan con riesgo de daño al medio ambiente, a través de este instrumento deberán revelar el grado de sustentabilidad.

Los estados financieros prospectivos deben reflejar una imagen fiel y advertir a los usuarios que se tratan de proyecciones con supuestos hipotéticos proyectados sobre la base de la planificación operativa y estratégica que la empresa emisora prevé para su gestión durante el próximo ejercicio. Los escenarios para la prospección, deben considerar los aspectos macroeconómicos (los riesgos de gestión, por ejemplo) y microeconómicos (en este caso, con especial reconocimiento de los riesgos que puede presentar los mercados donde esta entidad actúa).

CAPÍTULO VI.

EVIDENCIAS DE AUDITORÍA APLICABLES A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS ¹

VI.1. CONSIDERACIONES GENERALES

La emisión de la información financiera prospectiva es responsabilidad de la entidad emisora. Su confección se basa en proyectar los efectos de las decisiones operativas y estratégicas que los máximos responsables de la entidad piensan adoptar a corto, mediano y largo plazo.

El modelo de estado contable prospectivo se funda en la información que está disponible en la entidad emisora. Considera dos variables fundamentales: la información que presenta el presupuesto operativo de la entidad y los posibles efectos de las decisiones estratégicas que la dirección superior ha previsto adoptar en el período que abarca la proyección.

Es interesante transcribir la opinión de un prestigioso académico e investigador, Richard Mattessich, que señala:

Por un lado, encontramos el modelo no sofisticado pero relativamente económico y fácilmente adaptable del balance de la Contabilidad Tradicional y la presupuestación. Por otro, tenemos un modelo de control gerencial sumamente complejo y exorbitantemente caro, que aborda detalles minúsculos en los flujos y relaciones causales de la empresa. Dentro de estos extremos hay soluciones de compromiso... (2002: p. 293)

La postura mencionada, la que se encuentra entre los extremos, es la que consideramos de mayor utilidad cuando de obtener información financiera prospectiva se trata.

La búsqueda de evidencias que permitan reducir las incertidumbres, se convierten en factores esenciales para que la información contable prospectiva pueda cumplir su objetivo y resulte confiable para los usuarios que la demandan. Ahora bien, es necesario identificar, dentro de los escenarios que se construyen, los indicadores que reduzcan los riesgos.

VI.2. LOS RIESGOS Y LA ENTIDAD EMISORA

El riesgo puede definirse como la incertidumbre para alcanzar los objetivos de la organización. Sus efectos pueden ser negativos, positivos o una desviación de las metas. Si el objetivo es de naturaleza financiera, estamos entonces en presencia del riesgo financiero. El riesgo sería, por lo tanto, un evento, un cambio en las

¹ La norma ISAE 3400 (antes, ISA 810), *El examen de la información financiera prospectiva*, de la International Auditing and Assurance Standards Board, constituye la fuente principal de este capítulo.

circunstancias, una consecuencia o una combinación de estas tres que afecta los objetivos financieros. Sobre el punto anterior, Peter Drucker sostiene:

La incertidumbre —en la economía, en la sociedad y en la política— ha alcanzado tal magnitud que ha convertido en inútil, sino en contraproducente, la clase de planificación que la mayoría de las empresas sigue practicando: los pronósticos basados en probabilidades (1996, p.38).

Existe consenso dentro de la profesión en considerar que la incertidumbre de que ocurra un evento que podría tener un impacto en el logro de los objetivos es un riesgo que es medido en términos de consecuencias y probabilidades.

La técnica más común utilizada cuando se evalúan los riesgos es enfocar en eventos probables más que en eventos posibles.

Un modelo difundido en el campo de la evaluación de las incertidumbres es la técnica que propone el Método RealBiz (Suecia, 1984). El método consiste en lo siguiente:

- a) Posibles disparadores.
- b) Un disparador es alguien o algo en el entorno interno o externo con poder de gatillar un evento de importancia para la organización.
- c) En este método, la probabilidad no es importante, ya que el objetivo se basa en identificar todos los disparadores posibles, capaces de causar daños intolerables a la organización.
- d) Se validan todos los desenlaces para el *ranking*.
- e) Finalmente, se evalúan todos los disparadores posibles mediante la auditoría, inspecciones e incidentes en los procesos de evaluación de riesgos.

Dentro de los posibles disparadores, será necesario realizar la valoración de los riesgos que provocan factores externos, como recesión, aparición de nuevas tecnologías, reacción de los competidores, cambios en la demanda, etc. Si fuese posible incluir las posibles medidas correctoras que se puedan aplicar en caso de que se presenten los riesgos enumerados, esto redundaría a favor del responsable de la gestión del negocio, pues daría luces sobre su capacidad de respuesta ante los imprevistos.

VI.2. LOS RIESGOS Y EL AUDITOR

Los riesgos en la auditoría que se relacionan con los estados contables de cierre pueden ser de aplicación a los estados contables prospectivos.

Para reducir el riesgo de auditoría, el auditor necesita entender todos los factores importantes del negocio y su ámbito, incluso los de su control interno; identificar los factores de riesgo presentes en la auditoría al nivel de los estados financieros en su totalidad y de cada afirmación de los estados financieros; determinar un enfoque de auditoría que responda a esos factores de riesgo y obtener evidencia de auditoría para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable bajo en cada afirmación de los estados financieros.

El desafío para el auditor es contar con todas las evidencias de auditoría suficientes y necesarias para reducir los riesgos cuando deba emitir su informe. Ahora bien, cuando deba opinar sobre los estados financieros prospectivos, las evidencias también son necesarias. No obstante, se diferencian de las que podemos encontrar en la auditoría de los estados financieros de cierre de ejercicio. La International Auditing and Assurance Standards Board, en su pronunciamiento ISAE 3400, se convierte en una guía que debe seguir el auditor para evaluar los riesgos en el examen de la información financiera prospectiva.

VI.3. EL AUDITOR Y LOS INFORMES FINANCIEROS PROSPECTIVOS

La ISAE 3400 establece que el auditor podrá ser convocado a examinar e informar sobre la información financiera prospectiva para aumentar su credibilidad si está destinada para uso de terceros o para fines internos.

La tarea que realiza el auditor para cumplir con su contrato, si bien debe determinar el alcance y los procedimientos que aplicará, no abarca la expresión de una opinión acerca de la razonabilidad de los resultados que se muestran en la información financiera prospectiva ni tampoco la opinión de su factibilidad.

Sin embargo, tendrá que estar convencido de que la información financiera del futuro está debidamente preparada a partir de la hipótesis² de gestión que se proyecta, por ejemplo, haciendo los controles administrativos, como el examen de la coherencia interna, es decir, si las acciones de gestión que se proponen adoptar son compatibles unas con otras. El auditor debe obtener suficientes pruebas para determinar:

- » si las hipótesis referidas a la gestión surgen de la mejor estimación y la proyección de la información financiera no son irrazonables; en el caso de supuestos hipotéticos, si estos son coherentes con el propósito de la información;
- » si la información financiera prospectiva está debidamente preparada sobre la base de las hipótesis;
- » si la información financiera prospectiva está bien presentada y de manera adecuada con las hipótesis, si incluye una clara indicación de si son la mejor estimación de las hipótesis o supuestos hipotéticos;
- » si la información financiera prospectiva está preparada de forma coherente con los estados financieros históricos, utilizando los principios de contabilidad.

VI.3.1. LA ACEPTACIÓN DE LA TAREA

Cuando el auditor es requerido para opinar sobre información prospectiva, deberá enviar una carta de compromiso a su cliente para ayudar a evitar malentendidos con respecto

² La *hipótesis* es una proposición aceptable que no está comprobada todavía, pero que sirve para responder de forma tentativa a un problema con base científica. Los *supuestos hipotéticos* son una *iteración* capaz de predecir *planteamientos hipotéticos*.

a su participación. En ella debe señalarse el plan de trabajo que tiene previsto realizar, su alcance y los aspectos sustantivos que servirán para fundar su opinión. Es conveniente señalar aquellas limitaciones que pueden enfrentarse en el desarrollo de la tarea y que condicionan su opinión. El auditor y el cliente deben ponerse de acuerdo sobre los términos del compromiso.

El plan de trabajo se basa en la evaluación del perfil de riesgo de la entidad emisora en los estados prospectivos y, en consecuencia, la tarea consiste en concentrar los esfuerzos de auditoría en las áreas de los informes contables prospectivos con mayor riesgo de auditoría.

Una vez identificado el perfil de riesgo de la entidad y la de sus operaciones —aspectos que también el auditor debe haber evaluado cuando auditó los estados financieros de cierre de ejercicio—, se planificarán los procedimientos que deberán aplicarse durante la ejecución de la auditoría de los estados financieros prospectivos.

Los procedimientos sustantivos de auditoría estarán centrados en el análisis de las hipótesis de gestión y, en menor grado de profundidad, en los supuestos hipotéticos. En aquellas áreas de los informes prospectivos cuyo perfil de riesgo haya sido definido como alto, será necesario realizar procedimientos de tipo analítico; en aquellas áreas donde el riesgo haya resultado medio o bajo, se realizarán comprobaciones globales y de cumplimiento.

Este enfoque de la auditoría sobre la base de la evaluación del riesgo permite llevar a cabo el examen cumplimentando los objetivos con mayor eficiencia al dirigir los esfuerzos hacia aquellas áreas con riesgo de auditoría más elevado. La entidad emisora debe comprometerse a presentar a los auditores toda la información pertinente y la fuente de datos utilizada en la elaboración de las hipótesis, dentro de los términos del ya mencionado acuerdo y compromiso que se firme previo a la realización de la tarea.

El propósito de la norma internacional ISAE 3400 es orientar al auditor en la realización de su tarea y se basa en

... proporcionar orientación sobre los compromisos para examinar e informar sobre la información financiera, incluye posibles procedimientos de examen por la mejor estimación y supuestos hipotéticos.

Por otra parte, la Norma advierte que no se puede auditar la información financiera prospectiva cuando está

... expresada en términos generales o narrativa, como la que se refiere a la gestión para la discusión y análisis en un informe anual de la entidad, a pesar de que muchos de los procedimientos descritos en este documento pueden ser adecuados para tal examen.

La ISAE 3400 establece que el auditor no debe aceptar, o debe retirarse de un compromiso, cuando los supuestos hipotéticos son claramente poco realistas o cuando considera que la información financiera del futuro será inadecuada para su uso. Siempre manifestando las limitaciones que impiden realizar su tarea.

VI.3.2. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD EMISORA

El auditor debe obtener un nivel suficiente de conocimiento de la empresa para poder evaluar si todas las hipótesis de gestión han sido adecuadamente contempladas en la preparación de la información financiera prospectiva.

Para poder prestar este servicio profesional, es necesario que conozca el medio donde desarrolla la actividad la entidad emisora de los informes contables prospectivos. Ninguna tarea profesional se podrá encarar prescindiendo del entorno comercial y empresarial en que está inmerso el cliente. Ello implica estar alerta ante situaciones que produzcan cambios o modificaciones a los escenarios futuros y donde la entidad deberá modificar su rumbo o profundizar la gestión en las actividades operativas y financieras.

El auditor debe familiarizarse con los procesos administrativos internos y la tecnología disponible que la entidad utiliza para la emisión de la información financiera prospectiva. Deberá evaluar la calidad de los instrumentos que resultan imprescindibles para la tarea:

- » manuales de procedimientos y circuitos para capturar y clasificar la información referida a los escenarios prospectivos;
- » planes de gestión y planificación operativa donde se involucran todos los miembros de la organización;
- » planes estratégicos que resulten coherentes con los objetivos de la entidad;
- » sistemas destinados a evaluar los desvíos entre la información contable prospectiva y los objetivos alcanzados.

VI.3.3. EVIDENCIAS DE AUDITORÍA

Algunos pronunciamientos profesionales son claramente críticos a la posibilidad de emitir estados financieros prospectivos. Quizá, los argumentos que intentan sostener se basan en la imposibilidad de opinar sobre el futuro del negocio, cuestión que exige un cambio de actitud y plantea la necesidad de un cambio en la cultura relacionada con la tarea del auditor.

El dilema que se plantea este profesional se relacionan con las evidencias de auditorías válidas y suficientes que le permitirían opinar acerca de la razonabilidad de la información prospectiva. En este sentido, el primer problema que enfrenta se refiere a si debe opinar sobre hechos y acciones que aún no han ocurrido y podrían no ocurrir.

Por el motivo anterior, según el Informe N.º 3 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los estados proyectados no acreditan la característica de verificabilidad al momento de su formulación. Sin embargo, este concluye indicando que

... resulta lógico suponer que si la evaluación predictiva ha sido realizada por la empresa (objeto de decisión), el usuario de esta información (sujeto de decisión), con la finalidad de elegir un determinado curso de acción (fin de la decisión), bien puede solicitar que un tercero idóneo y con criterio independiente le informe respecto a la validez del contenido de los estados proyectados.

Los estados proyectados son subjetivos por las siguientes causas:

“No existen métodos, principios o pautas de carácter general que, mediante su complementación otorguen objetividad y eviten la incertidumbre de las predicciones.”

De tal manera, los mismos no reúnen el atributo enunciado en la Resolución Técnica N.º 16 como neutralidad, ya que considera que

... una medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que aplican diligentemente las mismas normas contables arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí.

El cambio de la cultura del auditor que será necesario alcanzar encuentra un correlato en lo que la ISAE 3400 expresa al referirse a la información contable prospectiva: “... su preparación requiere la utilización de altas dosis de juicios de valor”.

El principio de objetividad frente a un modelo de información financiera prospectiva deberá incorporar estos nuevos desafíos. Para orientar estos cambios, entonces, nos parece necesario tener presente el concepto de objetividad.

VI.3.4. NEUTRALIDAD (OBJETIVIDAD O AUSENCIA DE SESGOS)

Para que la información contable se aproxime a la realidad, no debe estar sesgada o deformada para favorecer al ente emisor o para influir la conducta de los usuarios hacia alguna dirección en particular. Los estados contables no son neutrales si, a través de la selección o presentación de información, influyen en la toma de una decisión o en la formación de un juicio con el propósito de obtener un resultado o desenlace predeterminado.

Para que los estados contables sean neutrales, sus preparadores deben actuar con objetividad. Se considera que la medición de un fenómeno es objetiva cuando varios observadores que tienen similar independencia de criterio y que aplican diligentemente las mismas normas contables arriban a medidas que difieren poco o nada entre sí.

El objetivo de lograr mediciones contables objetivas no ha podido ser alcanzado en relación con ciertos hechos. En consecuencia, los estados contables no brindan informaciones cuantitativas sobre algunos activos y pasivos, como por ejemplo:

- a) Ciertos intangibles (inseparables del negocio) que algunas empresas generan (como el valor llave y sus componentes).
- b) Las sumas desembolsables con motivo de fallos judiciales adversos y altamente probables, más cuando su importe se desconoce y no existen bases confiables para su determinación. La información prospectiva, por su naturaleza, necesariamente debe ser subjetiva, ya que los fines que persigue son distintos a los que proporcionan los estados financieros de cierre de ejercicio. Por lo tanto, es una característica no aplicable en este caso. La cuestión está ceñida a la confiabilidad de los parámetros e hipótesis utilizados.

Frente a los cambios que se avecinan ante los nuevos requerimientos que demandan los *stakeholders* que no están en condiciones de exigir información específica a la entidad emisora —y considerando la ISAE 3400, en donde el auditor es llamado para opinar sobre la información contable prospectiva—, resulta necesario que el profesional planifique el alcance de su trabajo basándose en los riesgos de auditoría y en sus consecuencias.

El auditor, en su labor, deberá considerar aquellas áreas que son especialmente sensibles a la variación y que tendrán una importancia material relevante sobre los resultados que se proyectan en la información financiera del futuro. El alcance de los procedimientos estará determinado por las condiciones que puedan satisfacer al auditor con las pruebas necesarias para emitir su opinión.

Estas evidencias el auditor las captura en la información obtenida mediante el análisis de las fuentes de origen internas y externas. Será necesario incluir el examen de los supuestos que provienen de la información histórica y de la evaluación de si los planes operativos de la entidad están dentro de su capacidad operativa.

Entre las variables internas (hechos o sucesos controlables por el ente emisor que deben, en consecuencia, ser adecuadamente revelados al presentar la información prospectiva), podemos encontrar las siguientes:

- 1) *Seguros*. Corresponderá verificar la medida en que los bienes y eventuales daños a terceros están cubiertos adecuadamente por compañías aseguradoras.
- 2) *Obsolescencia tecnológica*. En este caso, habrá que recibir información de expertos para evaluar si existe retraso tecnológico; o bien, si aún no teniéndolo, se necesitan realizar inversiones de este tipo. Por lo tanto, habrá que analizar su magnitud y la pérdida de resultados en el caso de no efectuarlas.
- 3) *Recursos humanos*. En algunos sectores, puede resultar una variable crítica el hecho de contar con personal con determinado *know-how*. Por ello, habrá que recibir información sobre la política de recursos humanos que se lleva adelante, tanto de la empresa como del sector involucrado y de otros que podrían llegar a requerir los servicios de estas personas.
- 4) *Abastecimiento de insumos*. Será necesario considerar cómo es el mercado de los proveedores de insumos, ya que, de tratarse de un mercado monopolístico u oligopólico, en algún momento puede peligrar el abastecimiento. De igual manera, habrá que tener en cuenta si se trata de productos renovables o no.
- 5) *Política de endeudamiento*. Deberá contemplarse la relación de los pasivos frente a los recursos propios y a las operaciones, el apalancamiento financiero y —una cuestión muy importante— los servicios de la deuda respecto al flujo de efectivo operativo.
- 6) *Política respecto del pago a proveedores*. Si la política que la empresa tiene respecto del pago a los proveedores no resulta conveniente para las partes, pueden provocar un quiebre en la relación.
- 7) *Política gubernamental arancelaria y de tipo de cambio*. Las materias primas importadas también son un elemento diferencial para tener en cuenta, por los vaivenes que puede sufrir la inestabilidad de los mercados.

- 8) *Insuficiencia de capital de trabajo.* El no contar con la liquidez necesaria, seguramente provocará en algún momento el incumplimiento de los compromisos. Por ello, habrá que tener en cuenta no solamente la situación actual, sino el nivel de capital de trabajo frente a cambios en el nivel operativo o en las condiciones.
- 9) *Activos expuestos a volatilidad de precios.* Cuando la proporción de este tipo de activos es elevada, el ente se coloca en una posición comprometida con el futuro. Habrá que sensibilizar las variables que correspondan a los activos involucrados y evaluar la forma en que una baja de precios erosionaría los resultados y la capacidad financiera.
- 10) *Resultados insuficientes.* Cuando la rentabilidad no es la adecuada, no resulta compatible con la posibilidad de crecimiento o sustentabilidad. No consideramos aquí a cuestiones que tengan que ver con el mercado, sino a costos inadecuados o política de precios o recursos improductivos. Deberá revisarse el origen y composición tanto de los ingresos y gastos como de las ganancias y pérdidas.
- 11) *Situación de las empresas controlantes, controladas o vinculadas.* Habrá que tener en cuenta el efecto “arrastre” que pueden ocasionar las empresas relacionadas económicamente. Por lo tanto, las mismas cuestiones aquí comentadas deberán ser contempladas en las organizaciones que presenten dependencia de cualquier tipo.

Para evaluar la calidad de los estados financieros prospectivos, es necesario considerar los siguientes aspectos:

» *Fuentes internas*

- › La experiencia de las personas que preparan los informes contables prospectivos.
- › Determinar la naturaleza de la documentación preparada por la entidad de apoyo a la hipótesis de gestión.
- › Analizar las bases en que los estadísticos y matemáticos que participan utilizan técnicas asistidos por computadoras.
- › Evaluar los métodos utilizados para desarrollar y aplicar las hipótesis.
- › Verificar el grado de razonabilidad y precisión de la información financiera prospectiva preparada en ejercicios anteriores.

» *Fuentes externas*

- › Determinar el grado de sensibilidad de las proyecciones que se realizan frente a los cambios microeconómicos y macroeconómicos,
- › Identificar las posibles amenazas que pueden modificar el escenario prospectivo.
- › Estudiar los impactos que producen sobre el estado prospectivo los problemas en mercados con alta volatilidad en la fluctuación (tasa de interés y de cambio, precios de los contratos a futuro y otros).

- › Identificar si se trata de un mercado sostenible para el sector en que opera la entidad.
- › Establecer si nos encontramos frente a mercados en crecimiento o recesivos que puedan influir en las perspectivas del negocio.

Los escenarios prospectivos que se construyen considerando todos los factores enunciados, sin duda, se caracterizan por la incertidumbre y los riesgos que no pueden ser eliminados y que forman parte de la esencia que domina el futuro.

En esta etapa, la tarea del auditor debe estar dirigida a intentar avizorar las posibles consecuencias de los hechos y acciones que se planificaron para el futuro y donde los responsables de la gestión deberán incluir los antídotos aplicables para reducir los efectos negativos y visualizar, asimismo, las potenciales oportunidades.

VI.3.5. NEGOCIO EN MARCHA

El modelo contable que se utiliza para la emisión de los estados financieros no puede limitarse a encontrar únicamente evidencias en el pasado: el principio de empresa en marcha obliga al emisor a buscar e identificar los hechos o sucesos que deberá enfrentar la entidad en el futuro.

Al preparar los estados financieros, la gerencia debe realizar una evaluación sobre la posibilidad de que la empresa continúe en funcionamiento. Los estados financieros deben prepararse a partir de la suposición de negocio en marcha, a menos que la gerencia, o bien pretenda liquidar la empresa o cesar en su actividad, o bien considere que no existe una alternativa realista de continuación, salvo que proceda de una de estas formas. En el caso de que los estados financieros no se preparen sobre la base del negocio en marcha, tal hecho debe ser objeto de revelación explícita, junto con las hipótesis alternativas sobre las que han sido elaborados y las razones por las que la entidad no puede ser considerada como un negocio en marcha.

Al valorar si la base del negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tomará en cuenta toda la información que esté disponible para el futuro previsible, que debe cubrir al menos, pero no estar limitada a, un periodo de doce meses a partir de la fecha de cierre del balance. El grado de importancia o consideración por parte de la gerencia habrá de ser variable según los casos. Cuando la empresa tenga un historial de operación rentable, así como facilidades de acceso al crédito financiero, la conclusión de que utilizar la base del negocio en marcha es lo apropiado puede alcanzarse sin realizar un análisis detallado. En otros casos, la gerencia, antes de convencerse a sí misma de que la hipótesis de continuidad resulta apropiada, habría de ponderar una amplia gama de factores relacionados con la rentabilidad corriente y futura, las expectativas de reembolso de la deuda y las fuentes potenciales de sustitución de la financiación existente.

Si aceptamos considerar a la empresa en marcha como un proyecto, se puede aplicar la clasificación tradicional que determina tres tipos de riesgos:³

³ Incluido en el Informe Final del Proyecto UBACyT E017 "Bases teóricas para la preparación de

- a) *Individual*. Riesgo que tendría un activo si fuera el único que poseyera una empresa. Se mide a través de la variabilidad de los rendimientos esperados de dicho activo.
- b) *Corporativo (interno de la empresa)*. No considera los efectos de la diversificación de los accionistas. Se mide a través de los efectos de un proyecto sobre la variabilidad en las utilidades de la empresa.
- c) *Beta (de mercado)*. Es el riesgo evaluado desde el punto de vista de un inversionista del capital contable que mantenga una cartera ampliamente diversificada (parte del riesgo que no puede ser eliminada por diversificación).

En la generalidad de los casos, el punto de partida para el análisis del riesgo individual implica la determinación de la incertidumbre inherente a los flujos de fondos. Este análisis puede ser manejado en varias formas distintas, las cuales van desde los juicios informales hasta los análisis económicos y estadísticos de gran complejidad. La naturaleza de las distribuciones individuales de flujo de fondos y sus correlaciones entre sí determinarán la naturaleza de la distribución de las utilidades del ejercicio y de otros elementos acerca de los que quiera estudiarse su comportamiento. La ISAE 3400 establece que el plazo no se extenderá más allá del tiempo para que la gestión tenga una base razonable para la hipótesis.

Finalmente, entre algunos de los factores que son relevantes para el auditor en lo referido al concepto de negocio en marcha, podemos encontrar:

- » Ciclo de funcionamiento, por ejemplo, en el caso de un importante proyecto de construcción, el tiempo necesario para completar obra.
- » El grado de fiabilidad de las hipótesis; por ejemplo, si la entidad está introduciendo un producto nuevo, el período que abarca la prospectiva podría ser corto y fraccionado en pequeños segmentos, como semanas o meses.
- » Si la única actividad de la entidad es el arrendamiento a largo plazo de un inmueble de su propiedad, un período relativamente largo de proyección podría ser razonable.
- » Las necesidades de los usuarios; por ejemplo, la información financiera prospectiva puede ser preparada en relación con una solicitud de préstamo para el período de tiempo necesario para generar fondos suficientes para el reembolso.

VI.3.6. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

Al determinar la naturaleza, la oportunidad y el alcance de los procedimientos de examen, el plan del auditor deberá incluir:

- a) la probabilidad de errores materiales;
- b) los conocimientos obtenidos durante anteriores compromisos;

la información contable proyectada o prospectiva”.

- c) la competencia en relación con la preparación de la información financiera prospectiva;
- d) la medida en que la información financiera futura se ve afectada por la gestión realizada;
- e) la adecuación y la fiabilidad de los datos subyacentes.

El auditor evaluará la fuente y la fiabilidad de las pruebas que han permitido a la entidad emisora realizar las mejores estimaciones de hipótesis de gestión. Este debe tener un conocimiento de la información financiera histórica de la entidad emisora para evaluar si la información financiera prospectiva ha sido preparada sobre una base compatible y para proporcionar un punto de vista histórico de referencia para considerar la hipótesis de gestión.

Tendrá que establecer asimismo, por ejemplo, si es pertinente la información histórica auditada y si son aceptables los principios de contabilidad utilizados en su preparación. También si el informe de auditoría de períodos anteriores no ha tenido salvedades o, por el contrario, fue necesario realizar ajustes a ejercicios anteriores y obligó a la entidad emisora realizar ajustes importantes. Puede darse el caso de que la entidad se encuentre en una fase de puesta en marcha, donde no existe historia: aquí, las hipótesis de gestión no tienen un soporte relacionado con el pasado de la entidad, ya que es un proyecto que se inicia.

La ISAE 3400 señala que “al informar sobre la razonabilidad de la hipótesis de gestión, el auditor solo proporciona un nivel moderado de fiabilidad”. Sin embargo, cuando obtiene un adecuado nivel de satisfacción sobre las evidencias analizadas, “el auditor no tiene impedimentos para expresarse en forma positiva con respecto a la hipótesis”. El auditor examinará si en caso de supuestos hipotéticos se consideraron todas las importantes consecuencias de tales premisas. Por ejemplo:

... si se pronostica que las ventas crezcan más allá de la capacidad actual de la planta. La información financiera deberá incluir las inversiones necesarias para alcanzar una capacidad adicional o incluir los costos de los medios alternativos para alcanzar las ventas previstas. Ejemplo: subcontratación de la producción.

Si las evidencias justificativas de supuestos hipotéticos no pueden ser obtenidas, el auditor tendría que estar convencido de que son coherentes con el propósito de la información financiera prospectiva y que no hay ninguna razón para creer que son claramente poco realistas.

VI.3.7. PRESENTACIÓN Y DIVULGACIÓN

El auditor debe obtener por escrito de la administración, en relación con el uso de la información financiera prospectiva, la integridad de los supuestos de gestión y la aceptación de su responsabilidad en la emisión de la información financiera del futuro. Al evaluar la presentación y divulgación de la información financiera prospectiva, además de los requisitos específicos de todos los estatutos, reglamentos o normas profesionales, el auditor deberá considerar:

- a) si la presentación de información financiera prospectiva es confiable y no engañosa;
- b) si las políticas para su emisión están claramente reveladas en notas sobre la información financiera prospectiva;
- c) si los supuestos son adecuadamente revelados en las notas a la información financiera prospectiva (es necesario aclarar si los supuestos representan las mejores estimaciones o son hipotéticas: cuando los supuestos se realizan en áreas que son importantes y están sujetas a un alto grado de incertidumbre, esta incertidumbre y la consiguiente sensibilidad de los resultados debe ser revelada de manera adecuada);
- d) si la fecha a partir de la cual se preparó la información financiera prospectiva es apropiada, a pesar de que la información se haya acumulado a lo largo de un período de tiempo;
- e) si, cuando los resultados mostrados en la información financiera prospectiva se expresan en términos de una serie, la base de la creación de puntos se indica claramente el rango y esta serie no está seleccionada de una manera sesgada o engañosa;
- f) si cualquier cambio en la política contable más reciente sobre los estados financieros históricos se debe presentar junto con la razón del cambio y su efecto en información financiera prospectiva.

La información financiera prospectiva destinada a satisfacer las demandas que realizan los usuarios externos que están en condiciones de exigir información específica puede tratarse de estados financieros prospectivos o uno o más elementos de los estados financieros:

- » Como un instrumento de gestión interna (ejemplo: la evaluación de una posible inversión de capital).
- » Como una herramienta para ser utilizado por terceros:
 - › Un folleto para los potenciales inversores.
 - › Un informe anual para accionistas, reguladores y otros.
 - › Información para los prestamistas (por ejemplo, flujos de caja).

CAPÍTULO VII.

CONTRASTACIÓN EMPÍRICA REALIZADA PARA PROBAR EL MODELO PROSPECTIVO

VII.1. INTRODUCCIÓN

La contrastación abordó tres cuestiones que —en nuestra opinión— constituyen los aspectos esenciales de la tesis que se presenta:

- 1) Los estados financieros de cierre de ejercicio.
- 2) El balance social.
- 3) Los estados financieros prospectivos.

La consulta consistió en recoger opinión sobre el principio de *empresa en marcha* y su importancia cuando se emiten los estados financieros de cierre de ejercicio. Con la misma finalidad, se pretende determinar con qué grado de fiabilidad los usuarios están en condiciones de evaluar la continuidad de la empresa.

El segundo punto se basa en determinar el grado de sustentabilidad que la empresa emisora debe revelar en el balance social para responder a los *stakeholders*, tema que también se orienta en el mismo hilo conductor que nos permite sostener la importancia de demostrar la continuidad de la empresa emisora.

El tercer punto se refiere a la necesidad de que el emisor acompañe los estados de cierre de ejercicio con el estado información prospectivo, de tal forma que constituya un trípode que permita a los usuarios alcanzar mayor grado de fiabilidad en la información brindada.

VII.2. BASES Y ALCANCES DE LA ENCUESTA REALIZADA

Se realizaron dos contrastaciones empíricas que permitieron obtener resultados altamente satisfactorios, considerando el grado de aceptación que el modelo de información financiera prospectivo tuvo en los procesos de consulta.

Los encuestados se dividieron en dos grupos identificados por la forma en que se desarrolló la contrastación. El primer grupo no participó de un proceso formativo previo: la información que recibió fue la necesaria para apreciar el modelo, analizar y debatir sobre el objetivo y los fundamentos que se esgrimen para su emisión. El segundo grupo comprendió a los graduados que realizaron la Maestría en Contabilidad Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas (FCE) de la Universidad de Buenos Aires (UBA).

VII.2.1. PRIMER GRUPO: ASOCIACIÓN INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD (AIC)

La Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) se constituyó en 1949 con el objetivo principal de unir a los contadores del continente americano, asumir el compromiso de su representación en el hemisferio y promover la elevación constante de su calidad profesional, de sus conocimientos y de sus deberes sociales.

La AIC realiza cada dos años la Conferencia Interamericana de Contabilidad (CIC), un evento cumbre de la profesión en el continente americano. La primera CIC se realizó en San Juan de Puerto Rico (1949). En Argentina se realizaron dos:

- » VII CIC, Mar de Plata (1963).
- » XIX CIC, Buenos Aires (1991).

En la VII CIC, se aprueban los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad para la Emisión de los Estados Financieros. Dichos Principios fueron adoptados para su aplicación en nuestro país durante la VII Asamblea Nacional de Graduados en Ciencias Económicas (1969).

En el ámbito de las CIC, se selecciona el mejor trabajo nacional y la AIC le asigna un premio de dos mil dólares estadounidenses y un diploma para el autor o los autores del trabajo. El premio es entregado en la ceremonia de clausura.

En el año 2015, se presentó en la XXXI CIC (Punta Cana, República Dominicana),¹ en el Área 5 —Administración y Finanzas—, el modelo que se propone en esta tesis, titulado “Los estados financieros prospectivos para las decisiones financieras”. Este fue distinguido con el Premio Roberto Casas Alatríste,² que compartió con el seleccionado en el Área 6 —Ética en Ejercicio Profesional—³ entre un total de cincuenta y tres trabajos competidores en las nueve áreas.

Se pudo comprobar mediante la constatación empírica realizada dentro de la CIC, donde participo un número significativos de profesionales que —en su mayoría— provino del continente americano, que el modelo prospectivo responde con la necesidad de contar con estados financieros prospectivos para los procesos de toma de decisiones financieras futuras.

Por otra parte, considerando la volatilidad de los mercados y el alto nivel de riesgos que pueden observarse en varios países de la región, contar con información prospectiva

¹ Véase el boletín electrónico nro. 31 (octubre 2015) de la AIC en http://ui.mysodalis.com/blasts/do.php?_c=BlastController&_a=view&j=120623093 (consulta: diciembre de 2016).

² Fue fundador de la Asociación de Contadores Titulares de México, que años después se convertiría en el Instituto de Contadores Públicos Titulados (1923). Fue presidente de la institución en dos ocasiones. Participó en la II CIC (Ciudad de México, 1951), donde fue designado Contador Emérito de América debido a su desempeño nacional e internacional.

³ “Análisis de las Variables que influyen en el comportamiento ético profesional en un contexto de sustentabilidad”, de Graciela María Scavone Costa (Argentina).

fiable mejora los niveles de previsibilidad cuando se pretende demostrar que la empresa está en marcha y que tiene proyección futura.

VII.2.2. SEGUNDO GRUPO: MAESTRÍA EN CONTABILIDAD INTERNACIONAL (FCE, UBA)

Se realizó sobre los siguientes criterios:

- » *Método de encuesta en profundidad.* La encuesta se realizó con alumnos que se encontraban cursando la Maestría en Contabilidad Internacional. Para dar respuestas, en primer lugar, debieron estar informados sobre el objetivo que se propone demostrar la tesis que se presenta.
- » *Encuesta en profundidad.* Con el fin de identificar características que reúnen los encuestados, se diseñó una ficha para obtener información.
- » *Perfil de los entrevistados.* El perfil incluye información sobre su rol en las empresas emisoras de informes prospectivos y balance social:
 - › Experiencia de trabajo.
 - › Cargo que ocupa en la actualidad o el que ha ocupado.
 - › Funciones/actividades que desempeña.

Los entrevistados desarrollan estudios de posgrados en la Maestría en Contabilidad Internacional (FCE, UBA). Son graduados provenientes de diferentes universidades de Argentina y de diversos países de Latinoamérica: Colombia, Perú, Venezuela, Ecuador.

- a) *Ámbito poblacional:* Maestría de Contabilidad Internacional Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Graduados provenientes de diferentes países de América Latina y del país que se encuentran cursando la Maestría
- b) *Ámbito temporal:* octubre 2015-mayo 2016
- c) *Muestra:* Curso de Modelos de Información Prospectiva, promoción 2.º semestre del 2015 y 1.º del 2016.
- d) *Proceso de datos:* los datos obtenidos se procesaron ponderando la cantidad de elecciones sobre el total de las respuestas recibidas.

VII.3. FORMULARIO DE ENCUESTA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

MÓDULO MCI 2015-2016

CORREO
ELECTRÓNICO:

APELLIDO Y NOMBRE:

PERFIL:

Hipótesis de negocio en marcha

Los estados financieros se preparan normalmente bajo el supuesto de que una entidad está en funcionamiento, y continuará su actividad dentro del futuro previsible. Por lo tanto, se supone que la entidad no tiene la intención ni la necesidad de liquidar o recortar de forma importante la escala de sus operaciones. Si tal intención o necesidad existiera, los estados financieros pueden tener que prepararse sobre una base diferente, en cuyo caso dicha base debería revelarse.⁴

VII.3.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CIERRE DE EJERCICIO

Casi todos los usuarios toman decisiones económicas, como, por ejemplo:

- a) Decidir si van comprar, mantener o vender inversiones en patrimonio.
- b) Evaluar la administración o rendición de cuentas de la gerencia.
- c) Evaluar la capacidad de la entidad para pagar y suministrar otros beneficios a sus empleados.
- d) Evaluar la seguridad de los importes prestados a la entidad.
- e) Determinar políticas impositivas.
- f) Determinar las ganancias distribuibles y los dividendos.
- g) Preparar y usar las estadísticas de la renta nacional.
- h) Regular las actividades de las entidades.

Pregunta 1. ¿Están en condiciones los *usuarios* de los estados financieros de cierre, de asegurarse sobre la continuación de la empresa como empresa en marcha?

CUADRO I

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Los estados financieros prospectivos son necesarios	X	44	44
Los estados financieros prospectivos y el balance social	X	1	1
Identificar y revelar riesgos que amenazan a la empresa	4	X	4
Utilizar información adicional	1	X	1
Es fundamental la opinión del auditor externo	1	X	1
Los estados financieros no están en condiciones, pero no propone nada	1	X	1

⁴ El marco conceptual fue emitido por la IASB en septiembre de 2010.

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Estados financieros prospectivos auditados	X	1	1
TOTAL	7	46	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	2 %	98 %	100 %

Pregunta 2. ¿Cómo el emisor de los estados financieros puede demostrar que ha considerado, al cierre del ejercicio, todas las hipótesis necesarias para asegurar que la entidad puede seguir funcionando los próximos doce meses?

CUADRO II

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Debe realizar un análisis prospectivo	X	5	5
Presentando información prospectiva	X	22	22
Revelando la información de acuerdo a las normas	4	X	4
Presentando estados financieros prospectivos	X	13	13
Presentando información complementaria	3	X	3
Demostrando que tomo en cuenta en los estados financieros	4	X	4
Información en la memoria	1	X	1
Basándose en el informe del auditor	1	X	1
TOTAL	13	40	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	25 %	75 %	100 %

Pregunta 3. ¿Cuáles son las evidencias que el emisor presenta cuando los auditores externos realizan su tarea?

CUADRO III

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Proyecciones sobre la base de normas contables	11	X	11
Acompañando información prospectiva	X	28	28
Información para que el auditor evalué factores internos y externos	1	X	1
Presentación de información fiable	1	X	1
Información necesaria para demostrar que está en marcha	2	X	2
Basándose en la información que soliciten los auditores	6	X	6
No responde	4	X	4
TOTAL	25	28	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	47 %	53 %	100 %

Pregunta 4. ¿Cómo los usuarios pueden calcular el riesgo cuando toman decisiones basadas en los estados financieros?

CUADRO IV

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Mediante análisis de años anteriores y tendencias	8	X	8
Información prospectiva EBIDA y flujos de fondos	X	1	1
Balance social y estados financieros prospectivos	X	9	9
Presentando información financiera prospectiva	X	20	20
Análisis de ratios, tendencias, variables externas y estados financieros prospectivos	X	10	10
Variables macro y microeconómicas	4	X	4
No contesta	1	X	1

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
TOTAL	13	40	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	25 %	75 %	100 %

VII.3.2. EL BALANCE SOCIAL

El *balance social*, según un documento emitido por IDEA en 2001, señala:

Siendo la empresa una institución integrada en el quehacer de la comunidad, toda la interacción del accionar entre empresa y sociedad *demanda no solo un balance concebido como activos y pasivos financieros*, sino también comenzar en algunos casos a cuantificar, y en otros a transparentar y/o divulgar, aspectos que representan el manejo de bienes denominados intangibles, pero de enorme importancia para la comunidad.

Los lineamientos que se sigue para la confección de reportes sociales buscan elevar su calidad; permitir su comparación; y hacerlos útiles, en particular para los inversores, *como herramienta para relacionar los resultados financieros con los no financieros*. Permite demostrar el grado de sustentabilidad del proyecto y permite reducir los riesgos de los inversores.

Pregunta 5. ¿Los emisores consideran conveniente emitir un balance social para demostrar que la empresa es sustentable?

CUADRO V

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Balance social para demostrar que la empresa es sustentable	X	25	25
Presentación para grandes corporaciones	X	3	3
Para demostrar impacto medioambiental y social	X	3	3
Para demostrar los principios y valores éticos	X	1	1
Para manifestar la responsabilidad social y la sustentabilidad	X	8	8
Para medir ciertos activos intangibles, como el capital humano	X	3	3
Depende del tamaño del emisor, de la información RS y sustentabilidad	X	2	2

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Demostrar en un indicador la satisfacción de los trabajadores	X	2	2
Emitir el balance social del interés y la normativa a cumplir.	X	4	4
Si el emisor considera que es necesario para ligar empresa-sociedad	X	2	2
TOTAL	X	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

Pregunta 6. ¿Cuáles son los impedimentos que el *emisor* encuentra para confeccionar el balance social?

CUADRO VI

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Problemas de valuación y exposición de aspectos no monetarios	9	X	9
Costoso, concientización masiva y compromiso de cambio	4	X	4
Sustentación y normalización de los distintos sectores de la empresa	X	3	3
Método de trabajo, diseño y determinación del público que será informado	X	1	1
No contar con información fiable	5	X	5
Cultura, normas profesionales adecuadas para auditarla	2	X	2
No pose marco regulatorio, tiene variables cualitativas y cuantitativas	5	X	5
Costo-beneficio: dificultad en medición y comparabilidad	18	X	18
Falta de identificación de indicadores para el control y estándares	1	X	1
Puede manifestar información que perjudique al mismo emisor	5	X	5
TOTAL	49	4	53

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
<i>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</i>	9 2%	8 %	100 %

Pregunta 7. ¿Los usuarios están en condiciones de relacionar y analizar la información que brindan los estados financieros con la que brinda el balance social?

CUADRO VII

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Los usuarios no están en condiciones de analizar el balance social con los estados financieros	25	X	25
Sí están en condiciones de examinar y analizar el balance social	X	12	12
Sí, siempre que los usuarios tengan conocimientos sobre balance social	X	4	4
Sí están en condiciones de analizar cuando el balance social presenta información cuantitativa que forma parte de los estados financieros	X	7	7
Depende de los usuarios que leen la información	X	4	4
No contesta	1	X	1
<i>TOTAL</i>	26	27	53
<i>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</i>	49 %	51 %	100 %

Pregunta 8. ¿Quiénes serían los usuarios del balance social?

CUADRO VIII

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Profesionales en general	X	1	1

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Los inversionistas, los bancos, los clientes, el Gobierno, los directivos, los sindicatos	X	46	46
Los inversionistas, los bancos, los clientes, el Gobierno y directivos, las ONG	X	4	4
Depende de los usuarios que leen la información	X	1	1
No contesta	1	X	1
TOTAL	1	52	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

VII.3.3. LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

Los estados financieros prospectivos (EFP)⁵ representan una opción *fiable* a los nuevos requerimientos que realizan los usuarios, aquellos que no están en condiciones de exigir a la entidad información específica. Tienen como objetivo medir y proyectar los efectos financieros que provienen de los estados financieros del cierre de ejercicio incorporando los elementos que provienen de la planificaciones operativa y estratégica, asimismo del balance social. La visión prospectiva fundamentalmente consiste:

- a) esencialmente, en visualizar un futuro cuando este no puede ser visto simplemente como una prolongación del pasado;
- b) en estar dirigida a la acción y a la definición de prioridades; es preventiva y de anticipación de problemas;
- c) en demostrar la sustentabilidad de la empresa.

Un *modelo prospectivo* se confecciona a imagen y semejanza de los estados financieros de cierre, observando para la emisión las normas emitidas por la IASB.⁶ Este responde a los siguientes objetivos :

- a) lograr una mejor definición de los resultados del ejercicio;
- b) facilitar la asignación de ganancias acumuladas;

⁵ Viegas, J. C., Pérez, J. (2011). *Confección de estados financieros y control de auditoría*. Buenos Aires: Buyatti. Ídem (2012). *Modelo para la confección de información financiera prospectiva*. Buenos Aires: Buyatti.

⁶ IASB (2001). NIC 1 - SIC 8 - SIC 18, "Presentación razonable".

- c) demostrar que la empresa se encuentra en marcha, es sustentable y tiene perspectivas futuras;
- d) reducir los riesgos de los que toman decisiones.

El estado financiero de cierre de ejercicio, el balance de responsabilidad social y la información financiera prospectiva se articulan y complementan. Es por ello que deberían presentarse conjuntamente al final de cada periodo, con el objetivo de brindar la información necesaria para evaluar lo planificado en relación con las metas económico-financieras, como así también en función de la responsabilidad social de la empresa.

En la confección del modelo prospectivo, el *presupuesto operativo* y la *planificación estratégica* constituyen fuentes de información necesaria.

VII.3.3.1. El presupuesto operativo

Las principales funciones del presupuesto se relacionan con la coordinación de las acciones que se ejecutan en los procesos de gestión y el control financiero de la organización.

El control presupuestario es el proceso destinado a establecer qué es lo que se está haciendo y comparar los resultados con lo presupuestado, para verificar los logros o corregir las diferencias.

El presupuesto es una herramienta preventiva que permite controlar la gestión.

VII.3.3.2. La planificación estratégica

La planificación estratégica se caracteriza por la construcción de modelos conceptuales que se ocupan de reunir y proyectar información sustantiva, cuantitativa y cualitativa necesaria para los procesos decisivos claves para el futuro de la entidad. Anticipan los sucesos o hechos que puedan ocurrir y que van a producir impactos importantes, favorables o desfavorables a la entidad.

Se trata de una herramienta de la gerencia estratégica que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización; asimismo, en la formulación y puesta en marcha de planes que permitan crear o preservar las ventajas o enfrentar crisis. Todo esto, en función de la misión y visión de la organización y, fundamentalmente, destinadas a preservar la sustentabilidad del proyecto.

Dentro de este enfoque conceptual, no pueden dejar de considerarse las políticas medioambientales que se derivan de las actividades que realiza la entidad y que originan impactos con efectos económicos y financieros a futuro. Por ello, el *balance de responsabilidad social empresaria* representa una fuente de información útil y necesaria para la confección de *los estados financieros prospectivos*.

Pregunta 9. ¿Para la dirección superior de la empresa, es útil desarrollar una política estratégica para anticipar los cambios?

CUADRO IX

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Es útil, permite mitigar riesgos y contingencias y contribuye con la gestión	X	9	9
Es útil con la presentación de información prospectiva	X	9	9
Debe incluir estados financieros, el balance social y estados financieros prospectivos	X	1	1
Desarrollar una política estratégica, detectar oportunidades y riesgos	X	26	26
Permite anticiparse a los hechos y resolver los problemas	X	5	5
Permite implementar acciones preventivas y sirven como sustento de las decisiones que se tomen en el futuro	X	3	3
TOTAL	0	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

Pregunta 10. ¿Qué diferencia identifica el *emisor* entre la planificación operativa y la planificación estratégica?

CUADRO X

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
La estratégica desarrolla una visión a largo plazo e incluye la misión, visión y valores	X	41	16
La planificación estratégica corresponde a la dirección superior y la operativa mandos medios	X	7	7
La información estratégica establece los propósitos de la organización con la determinación de oportunidades y amenazas	X	4	4
La planificación estratégica identifica riesgos futuros y cómo mitigarlos	X	1	1
TOTAL	0	53	53

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

Pregunta 11. ¿Cuál sería el riesgo que encuentra el emisor al emitir junto con el estado financiero el estado prospectivo?

CUADRO XI

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Problemas de no tener en cuenta todas las variables	6	X	6
Costo y utilidad de los estados prospectivos	9	X	9
Hipótesis y supuesto equivocados en la proyección	4	X	4
Supuestos inciertos entre los supuestos y la información prospectivas y revelación de información confidencial	6	X	6
Revelar estrategias o debilidades ante la competencia	16	X	16
Información prospectiva coherente con la información histórica	2	X	2
Hechos o sucesos fortuitos externos que no pueden controlar	5	X	5
Desvíos entre los resultados financieros y proyectados	4	X	4
No contesta		1	1
TOTAL	52	1	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	100 %	0 %	100 %

Pregunta 12. ¿Qué ventajas le reporta al *usuario*, en los procesos de toma de decisiones, el uso del Estado Financiero Prospectivo?

CUADRO XII

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS			
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES	NO	SÍ	TOTAL
Visualizar el futuro, mostrar sustentabilidad de la empresa y la reducción de riesgos	X	6	6
Empresa en marcha, sustentabilidad y sostenibilidad, evaluación de riesgos	X	6	6
Tomar decisiones más transparentes, confiables y sostenibles	X	4	4
Decisiones de inversión, determinar ventajas y oportunidades, analizar los riesgos y la sustentabilidad	X	3	3
Mejor definición de los resultados del ejercicio y demostrar que la empresa está en marcha y es sustentable	X	20	20
Definición de prioridades, anticipación de problemas y proyección de la empresa	X	3	3
Fiabilidad en la toma de decisiones, pronósticos futuros y confirmación de evaluaciones realizadas anteriormente	X	6	6
Reducir riesgos y establecer controles	X	5	5
TOTAL	0	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

VII.4. CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Los escenarios seleccionados para contrastar la tesis fueron dos.

El *primer grupo* que presentamos tuvo como objetivo revelar el caso modelo que forma parte de la tesis dentro de un ámbito donde se reúnen los profesionales de Latinoamérica cada dos años para discutir, analizar y difundir los avances que se van realizando dentro de la profesión contable. En este caso, se expuso en la Comisión de Administración y Finanzas y fue reconocido como un instrumento que potencia el grado de certidumbre en los procesos de toma de decisiones.

El *segundo grupo* se trató de una encuesta cuyos resultados principales podríamos analizarlos sobre la base de aquellos temas que más consenso obtuvieron:

- » *Cuadro I.* El 98 % de los encuestados considera que los EFP son necesarios para que los usuarios puedan asegurarse que se trata de una empresa en marcha.
- » *Cuadro II.* Con respecto al emisor, la opinión en un 41 % de los encuestados sostiene que se debe brindar *información prospectiva*. Un 24 % sostiene que se deben presentar EFP.
- » *Cuadro III.* Sobre las evidencias que debe presentar el emisor al auditor externo, el 53 % considera que deben acompañar la información prospectiva, mientras que el 20 % señala que las proyecciones se ajustan a las normas contables. Un 23 %, la información que pueda requerir el Auditor.
- » *Cuadro IV.* Para que el usuario pueda calcular el riesgo, el 75 % considera necesaria la información prospectiva. El 25 % considera que la evaluación del riesgo debe realizarse mediante análisis de años anteriores y tendencias.
- » *Cuadro V.* La consulta se refiere a si los emisores consideran que resulta conveniente emitir un balance social. El 100 % coincide en que resulta necesaria su emisión para poder responder a las nuevas tendencias que en los foros internacionales se están impulsando.
- » *Cuadro VI.* En esta pregunta, se plantean los impedimentos que los emisores encuentran para confeccionar el balance social. El 92 % manifiesta dificultades para la confección; de ese porcentaje, el 33 % considera que su desarrollo enfrenta como dificultad el Costo-beneficios y problemas de medición y comparabilidad”.
- » *Cuadro VII.* ¿Los usuarios están en condiciones de relacionar y analizar la información que brinda el balance social? EL 51 % señala que están en condiciones y el 49 % considera que no pueden examinarlos o analizarlos.
- » *Cuadro VIII.* ¿Quiénes son los usuarios del balance social? El 100 % de los encuestados considera útil la información que brinda; el 86 % señala como principales beneficiarios a los inversionistas, los bancos, los clientes, el Gobierno, los directivos y los sindicatos.
- » *Cuadro IX.* Sobre la dirección superior de la empresa, el 100 % considera que los informes prospectivos son útiles para desarrollar una política que anticipe los cambios.
- » *Cuadro X.* La pregunta señala qué diferencias identifica el emisor entre la planificación operativa y la estratégica. En esta última, el 100 % interpreta la importancia que tienen en los informes prospectivos. El 77 % considera a la planificación estratégica un medio para proyectar la visión a largo plazo, incluyendo la misión y los valores.
- » *Cuadro XI.* ¿Cuál es el riesgo que encuentra el emisor al informar los EFP? El 100 % de los encuestados identifica las causas que esgrimen los emisores para acompañar los estados financieros comparado con los estados prospectivos.

- » *Cuadro XII.* En lo referido a la ventaja que reportan los EFP a los usuarios en los procesos de toma de decisiones, el 100 % destaca la importancia que representa contar con los estados prospectivos.

VII.5. SÍNTESIS SEGÚN EL ROL DEL ENCUESTADO

A continuación, se detallarán las evidencias obtenidas para establecer el grado de aceptación o rechazo de los *usuarios* o *emisores* sobre la necesidad de emitir información financiera o estados financieros prospectivos.

VII.5.1. LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CIERRE DE EJERCICIO

La NIIF 1 de la IASB parte de la siguiente premisa respecto a la emisión de los estados financieros:

Los estados financieros con propósito de información general (denominados “estados financieros”) son aquellos que pretenden cubrir las necesidades de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.

Las encuestas demuestran que el usuario necesita información prospectiva en los procesos de toma de decisiones, en tanto los emisores, prefieren abstenerse de presentar información prospectiva:

CUADRO XIII

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS	NO	SÍ	TOTAL
<i>Pregunta 1.</i> ¿Están en condiciones los <i>usuarios</i> de los estados financieros de cierre, de asegurarse sobre la continuación de la empresa como empresa en marcha?			
<i>NRO. DE CONSULTAS</i>	7	46	53
<i>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</i>	2 %	98 %	100 %
<i>Pregunta 2.</i> ¿Cómo el <i>emisor</i> de los estados financieros puede demostrar que ha considerado, al cierre del ejercicio, todas las hipótesis necesarias para asegurar que la entidad puede seguir funcionando los próximos doce meses?			
<i>NRO. DE CONSULTAS</i>	13	40	53
<i>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</i>	25 %	75 %	100 %
<i>Pregunta 3.</i> ¿Cuáles son las evidencias que el <i>emisor</i> presenta cuando los auditores externos realizan su tarea?			

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS	NO	SÍ	TOTAL
NRO. DE CONSULTAS	25	28	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	47 %	53 %	100 %
<i>Pregunta 4. ¿Cómo los usuarios pueden calcular el riesgo cuando toman decisiones basadas en los estados financieros?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	13	40	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	25 %	75 %	100 %

Respuestas a las preguntas según el rol de:

- » *Usuarios.* Muestran un alto grado de adhesión en lo referente a contar con información prospectiva.
 - › el 98 % señala que los estados financieros no permiten demostrar que se trata de una empresa en marcha;
 - › el 75 % considera que no cuenta con información que pueda medir los riesgos.
- » *Emisores.* Se observa que:
 - › el 75 % considera que la información que se presenta en los estados financieros es suficiente;
 - › el 53 % opina que es necesario mostrar evidencia al auditor externo, en tanto que el 47 % sostiene que no es necesario.

VII.5.2. BALANCE DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (BRSE)

CUADRO XIV

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS	NO	SÍ	TOTAL
<i>Pregunta 5. ¿Los emisores consideran conveniente emitir un balance social para demostrar que la empresa es sustentable?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	X	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %
<i>Pregunta 6. ¿Cuáles son los impedimentos que el emisor encuentra para confeccionar el balance social?</i>			

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS	NO	SÍ	TOTAL
NRO. DE CONSULTAS	49	4	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	92 %	8 %	100 %
<i>Pregunta 7. ¿Los usuarios están en condiciones de relacionar y analizar la información que brindan los estados financieros con la que brinda el balance social?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	26	27	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	49 %	51 %	100 %
<i>Pregunta 8. ¿Quiénes serían los usuarios del balance social?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	1	52	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0 %	100 %	100 %

Respuestas a las preguntas según el rol de:

- » *Emisores.* Muestran un alto grado de adhesión en lo referente a contar con el balance de responsabilidad social:
 - › el 100 % señala que es conveniente emitir un balance de responsabilidad social para permitir demostrar que se trata de una empresa sustentable;
 - › el 92 % considera los impedimentos que no permiten confeccionar el balance de responsabilidad social.
- » *Usuarios.* Se observa que:
 - › la opinión está dividida, ya que el 49 % considera que no están en condiciones de relacionar y analizar la información que brindan, mientras que el 51 % señala que están en condiciones;
 - › el 100 % opina que los usuarios son los inversionistas, los bancos, los clientes, el Gobierno, los directivos y los sindicatos.

VII.5.3. LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

CUADRO XV

PRESENTACIÓN DE INFORMES PROSPECTIVOS	NO	SÍ	TOTAL
<i>Pregunta 9. ¿Para la dirección superior de la empresa, es útil desarrollar una política estratégica para anticipar los cambios?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	0	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0%	100%	100%
<i>Pregunta 10. ¿Qué diferencia identifica el emisor entre la planificación operativa y la planificación estratégica?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	0	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0%	100%	100%
<i>Pregunta 11. ¿Cuál sería el riesgo que encuentra el emisor al emitir junto con el estado financiero el estado prospectivo?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	52	1	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	100%	0%	100%
<i>Pregunta 12. ¿Qué ventajas le reporta al usuario, en los procesos de toma de decisiones, el uso del Estado Financiero Prospectivo?</i>			
NRO. DE CONSULTAS	0	53	53
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL	0%	100%	100%

Respuestas a las preguntas según el rol de:

- » *Emisores.* Se observa que:
 - › sobre la dirección superior de la empresa, el 100 % considera que es útil desarrollar una política estratégica;
 - › el 100 % opina que es necesaria tanto información prospectiva como información estratégica, con una visión mediano y largo plazo y destinada a la dirección superior.
 - › el 100 % considera que es un riesgo para el emisor presentar estados financieros prospectivos.

- » *Usuarios*. La adhesión en lo referente a contar con información prospectiva:
 - › el 40 % considera que permite una mejor definición de los resultados del ejercicio y demostrar que la empresa está en marcha y es sustentable, mientras que el 60 % restante se distribuye en los objetivos específicos que se presentan en la tesis.

VII.6. CONSIDERACIONES FINALES DE LA ENCUESTA

Los datos que contiene la encuesta pueden ordenarse de forma tal que facilite la lectura de la información obtenida en la contrastación.

CUADRO XVI

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN PROSPECTIVA, EFP Y BRSE	PARCIAL	EFP Y BRSE	RECHAZA LA PRESENTACIÓN PROSPECTIVA. NO ESTÁN EN CONDICIONES DE INTERPRETAR EL BRSE
<i>EMISORES</i>			
Los estados financieros de cierre presenta información suficiente	-	-	75 %
El auditor externo es responsable de indicar que la empresa está en marcha	53 %	-	47 %
BRSE	-	100 %	-
Impedimentos para la emisión del BRSE	-	-	92 %
Información prospectiva para gestión	-	-	100 %
<i>USUARIOS</i>			
Los estados financieros no permiten demostrar que se trata de una empresa en marcha	-	98 %	-
Los estados financieros no cuenta con información que pueda medir los riesgos.	75 %	-	-
Consideran que no están en condiciones de relacionar y analizar la información que brinda el BRSE	51 %	-	43 %

El BRSE opina que los usuarios son los inversionistas, los bancos, los clientes, el Gobierno, los directivos y los sindicatos	-	100 %	-
El uso de los EFP le reporta ventajas al <i>usuario</i> en los procesos de toma de decisiones	-	100 %	-

El cuadro demuestra que los *usuarios* reconocen la necesidad de que los *emisores* presenten información prospectiva. Los porcentajes de participación se hacen más evidentes cuando la encuesta se refiere a la necesidad de contar con estados de responsabilidad social empresarial y estados financieros prospectivos.

Otros aspectos para destacar en el resultado que muestra la contrastación es que el 100 % de los *emisores* considera necesario del balance de responsabilidad social y —sin embargo— luego se puede constatar que un 92 % señalan que existen impedimentos para su emisión.

En este mismo sentido, 100 % de los *usuarios* considera la importancia de contar con información prospectiva para la gestión, y —en sentido contrario— los *emisores* señalan que no están en condiciones de emitir estados financieros prospectivos.

REFLEXIONES FINALES

1. INTRODUCCIÓN

Los problemas originados a partir de las crisis producidas en la primera década del siglo XXI (años 2001 y 2008) constituyeron un detonante fundamental que obligo a los organismos emisores de estándares contables a producir un cambio profundo en los paradigmas contables. Bajo esos escenarios, el IASB introdujo cambios en los manuales de normas destinados a la emisión de estados financieros de forma tal que aseguren mayor fiabilidad.

La tesis que se presenta se inscribe dentro de los nuevos paradigmas que se impulsan en los mercados globalizados. La propuesta se basa en la emisión de un modelo de información financiera prospectiva destinada a los llamados *stakeholders* (es decir, accionistas, empleados, organizaciones sociales, proveedores, acreedores, el Estado y todos aquellos usuarios que necesitan información para tomar decisiones).

Esta información debe acompañar a los estados financieros de cierre de ejercicio que el emisor está legalmente obligado a presentar. En algunos países, también con carácter obligatorio, se debe presentar además el balance de responsabilidad social. En tanto, existen asimismo países que, dadas las características de la actividad que realiza la empresa y como una forma de rendición de cuentas a la comunidad, su presentación es voluntaria.

El modelo que se desarrolla lo hemos denominado “estado financiero prospectivo” y su objetivo es buscar establecer un puente entre el pasado, el presente y el futuro. Este estado se debe confeccionar a imagen y semejanza de los estados financieros de cierre, ya que su fin es presentarlos en forma comparativa al cierre del ejercicio y revelar los desvíos que producidos entre lo planificado y lo realizado.

Los fundamentos del modelo prospectivo que se presenta se sustenta en los antecedentes más relevantes que impulsan las nuevas normativas dictadas por las organizaciones que controlan el funcionamiento de los mercados de capitales. En este sentido, el proceso de regulación, además de adoptar las normas internacionales para emisión de los estados financieros, recomienda la aplicación de los principios que aseguren las buenas prácticas de gobierno basados en pronunciamientos tales como:

- » *Gobierno corporativo*: Principios de la Organización de Comercio y el Desarrollo Económico. (OCDE, 2004).
 - › Referido al sistema por el cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo de sus actividades económicas.
 - › Se enfoca en la responsabilidad y derechos de cada miembro de las organizaciones y en las reglas a seguir para la toma de decisiones.

- » *Principio de Accountabilty AA1000APS (2008):* Responsabilidad de rendir cuentas.
 - › Desarrollar técnicas basadas en la planificación estratégica a corto y mediano plazo.
 - › Observar la aplicación de las nuevas regulaciones dictadas por los organismos que controlan el funcionamiento de los mercados de capitales.

En el desarrollo de la tesis, se propone impulsar la adopción de un modelo que respondan con mayor fiabilidad a las demandas que realizan los *Stakeholders*. Para ello, se articula un trípode que está integrado con los siguientes estados:

- » Estados financieros de cierre de ejercicio.
- » Balance de responsabilidad social empresaria.
- » Estados financieros prospectivos.

El desarrollo de un marco conceptual que permita emitir el estado financiero prospectivo que acompañe a los estados financieros de cierre de ejercicio se sustenta en la hipótesis desarrollada y que postula, como principio, demostrar que la empresa está en marcha y continuará funcionamiento el próximo ejercicio”.

El objetivo general y los objetivos particulares postulados en el plan de tesis también fueron adecuadamente desplegados. Se pudo demostrar que, para los *usuarios*, se fortalece el principal paradigma impulsado en los nuevos manuales de normas internacionales.

El plan de trabajo propuesto se basa en establecer un desarrollo en seis capítulos ordenados sobre la base de los nuevos paradigmas impulsados por los organismos reguladores y los pronunciamientos de organismos internacionales:

- 1) Buenas prácticas de gobierno.
- 2) Manual de políticas prospectivas.
- 3) La gestión de riesgo y las variables prospectivas.
- 4) Antecedentes y marco conceptual de los estados financieros prospectivos.
- 5) Estados financieros prospectivos para la toma de decisiones financieras.
- 6) Evidencias de auditoria aplicables a los estados financieros prospectivos.

2. BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO

El nuevo escenario dominado por el fenómeno económico que significó la globalización impuso un cambio de cultura en las organizaciones. Asimismo, el compromiso para que las empresas adopten en su gestión los principios de buenas prácticas de gobierno para garantizar la fiabilidad de la información que se brinda a los diferentes actores que operan en los mercados de capitales. Con esto se privilegia la transparencia en la

gestión y se patrocina existencia de un código de conducta que regule el comportamiento de todos los miembros que componen la organización.

3. MANUAL DE POLÍTICAS PROSPECTIVAS

El manual de políticas prospectivas tiene como misión orientar a la dirección superior y a la alta gerencia en el desarrollo de los procesos que le permitan confeccionar el plan estratégico. Brinda un soporte necesario tanto a los gerentes como a los responsables de diseñar los planes operativos que deberán ser elevados al directorio para su aprobación.

La emisión de los estados financieros prospectivos se confecciona sobre la base de la información que proviene de los planes operativos y estratégicos desarrollados en los niveles jerárquicos medios y altos de la entidad emisora y que se proyecta para el próximo ejercicio.

4. LA GESTIÓN DE RIESGO Y LAS VARIABLES PROSPECTIVAS

Las variables prospectivas están fuertemente condicionadas por la gestión de riesgo, ya que, para la confección del estado prospectivo, se privilegian todas aquellas acciones destinadas a anticipar los efectos que pueden provocar un impacto o que modifican las hipótesis o los supuestos hipotéticos que se tomaron para emitir el estado prospectivo.

Por esta razón, cuando se definen los escenarios futuros, es necesario privilegiar las acciones que realiza el comité de riesgo de la entidad emisora, especialmente orientado a ello y a definir los procesos que faciliten la consecución de los objetivos de la entidad.

5. ANTECEDENTES Y MARCO CONCEPTUAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

El avance sobre la necesidad de presentar Información prospectiva fue lento y, en general, ha sido muy resistido por los emisores. Estos no estuvieron dispuestos a brindar información sobre el futuro, aun cuando, a través de ella, la empresa pudiera demostrar que estará en marcha al menos hasta el próximo ejercicio, según lo establecen los pronunciamientos profesionales y las normas que dictan los organismos de control.

6. ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS

El estado financiero prospectivo constituye una herramienta que trasciende la frontera de la empresa emisora, ya que permite al *emisor* brindar información más fiable a todos los *usuarios* interesados, tanto los internos como los externos. Es por ello que estos estados se confeccionan sobre la información que proviene de la planificación estratégica y operativa que la entidad planifica para el próximo ejercicio.

7. EVIDENCIAS DE AUDITORIA APLICABLES A LOS ESTADOS FINANCIEROS PROSPECTIVOS

La International Standard on Assurance Engagements 3400 (IFAC, 2009) proporciona una orientación para llevar a cabo el examen y el informe que realiza el auditor sobre la información financiera prospectiva. Incluye los procedimientos posibles para el examen de la mejor estimación y de los supuestos hipotéticos.

8. CONSIDERACIÓN FINAL

En nuestra opinión, los nuevos paradigmas contables exigen un cambio de cultura en las organizaciones, cambio que privilegie las buenas prácticas de gobierno. Para ello, dentro de los sectores empresarios, será necesario un mayor compromiso con los *usuarios*, (*stakeholders*) basado en la emisión de información con mayor transparencia y fiabilidad.

Este objetivo se podría alcanzar si se reconociera que los estados financieros de cierre de ejercicio, el balance de responsabilidad social y el estado financiero prospectivo representan un trípode que permite a los usuarios contar con información más confiable para medir los riesgos que deben enfrentar en los procesos destinados a la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1965). *Estrategia competitiva*. McGraw-Hill, Nueva York.
- Arens, A.; Randal, E. y Beasley, M. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. Prentice Hall. México.
- ASSC (Accounting Standards Steering Committee) (1975). "The Corporate Report". Londres.
- BCRA (Banco Central de la República Argentina) (1998, julio 6). Comunicación "A" 2729 (que modifica y ordena la anterior Comunicación "A" 2216). Buenos Aires.
- Casal, A. (2010). *Tratado de información de auditoría, revisión, otros aseguramientos y servicios relacionados*. Errepar, Buenos Aires.
- CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants-Institut Canadien des Comptables Agréés) (1980). "Corporate Reporting: Its Future Evolution".
- . (1983). Note d'Orientation en Comptabilité - "Présentation des prévisions financières".
- CNV (Comisión Nacional de Valores, República Argentina) (2012). Resolución General 606/12 – "Código de Gobierno Societario". En <<http://www.cnv.gov.ar/LeyesReg/CNV/esp/RGCRGN606-12.htm>> [Consulta: abril 2016].
- . (2013). Resolución General 622/13 – "Reglamenta la aplicación de la Ley 26831 de Mercado de Capitales".
- CPCECABA (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires). Informe N.º 3 "Normas para la revisión de estados contables proyectados".
- . Informe N.º 27 - "Normas de auditoría de estados proyectados".
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004). "Enterprise Risk Management" (ampliación del concepto de control interno).
- Congreso de los Estados Unidos de América (2002). "Ley Sarbanes-Oxley"
- Drucker, P. (1996). *Drucker. Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la Sociedad*. Temas, Buenos Aires.
- Facpce (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas) (1997). Resolución Técnica N.º 16 - "Marco conceptual de las normas contables".
- Forética (2008). *SGE 21:2008. Sistema de gestión ética y socialmente responsable*. En http://www.foretica.org/sge_21_espanol.pdf> [Consulta: septiembre de 2016].
- Hansen, S. C. y Van der Stede, W. A. (2004). "Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis", en *Management Accounting Research*, 15 (4).
- Holmes, A. (1965). *Auditoría: principios y procedimiento*. UTEHA, México.

- Hussey, D. (1998). *Strategic Management: from Theory to Implementación*. Butterworth-Heinemann.
- . (1991). *Introducción de planificación corporativa*. Pergamon, Oxford.
- IASB (International Accounting Standard Board) (2001). Norma Internacional de Contabilidad Nro.1 – “Marco de conceptos para la preparación y presentación de estados financieros”.
- IFAC-IAASB (International Federation of Accountants-International Auditing and Assurance Standards) (2009). ISAE 3400 - “Examen de la información prospectiva”.
- Johnson, R. y otros (1980). *Teoría, integración y administración de sistemas*. Limusa-Wiley, México.
- Kopczynski, F. (1996). *Prospective Financial Statement Analysis*. Wiley, New York.
- Mattessich, R. (2002). *Contabilidad y métodos analíticos. Medición y proyección del ingreso y la riqueza en la microeconomía y en la macroeconomía*. La Ley, Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- . (1994). *Auge y caída de la planificación estratégica*. Prentice Hall.
- . (1999). *Comportamiento y desarrollo organizacional*. En <http://www.theodinstitute.org/joomla/> [tomado el 26/01/2014 de “Autores y consultores claves”].
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall, New Jersey.
- Neely, A. D.; Adams, C.; Crowe, P. (2001). “El prisma de rendimiento en la práctica”, en *Excelencia Empresarial*, 5 (2), pp. 6-12.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2010). *The OCDE Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow*.
- Ordre des Experts-Comptables et des Comptables Agréés. “Principes d’établissement et de présentation des comptes prévisionnels” y “Les diligences de l’expert comptables en matière de comptes prévisionnels”, recomendaciones que se producen en el marco de la Ley.
- ONU (Organización de las Naciones Unidas) (1972). Resolución 1721 del Consejo Económico Social - “Discusión del Código de Conducta para las Empresas Transnacionales”.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva*. Rei, Buenos Aires.
- Rivero E. J.(2011). “Un análisis de las limitaciones de la filosofía presupuestaria tradicional”, en *Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión*, vol. IX, núm. 18, julio-diciembre. Universidad de Extremadura.
- Rozen, F. (2012). “Reunión Técnica: Nuevo Código de Gobierno Societario CNV Resol 606/12”, MCA Forum, 29 de agosto de 2012. En <https://www.ucema.edu.ar/conferencias/download/2012/08.29CR.pdf> [Consulta: octubre 2016].

- SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) (1973). Securities Act Release N.º 5362 - "Statement by the commission on disclosure of proyections of future economic performance".
- . (1978). Securities Act Release N.º5992 - "Guides for discloure of proyections of future economic perfomance".
- . (1979). Securities Act Release N.º6068 - "Stafe harbor rule for proyections".
- Unión Europea (2002). "Informe Winter".
- Viegas, J. C. (dir.) (2001). Proyecto TE02 UBACyT - "Características y formas de los informes emitidos por entidades económicas en contextos globalizados que permitan exponer la situación presente y sus perspectivas futuras." Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.
- Viegas J. C. y otros (2003). "Bases teóricas para la preparación de la información contable proyectada o prospectiva", informe de avance del Proyecto UBACyT 036. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Viegas, J. C.; Rial, N; Feudal, O. y Gajst, F. (1998). "Los modelos contables y los estados contables proyectados", en 12 Congreso Nacional Profesionales en Ciencias Económicas. Proyección Profesional hacia el Siglo XXI (Córdoba, Argentina).
- Viegas J. C. – Rial N. – Gajst F. (1999). "Un modelo financiero proyectado para usuarios que no se encuentran en la posición de exigir a una empresa un informe que satisfaga sus necesidades específicas", en XXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad, Área 1: Investigación Contable, Grupo 1.1: Nuevos Modelos de Informes Financieros (San Juan de Puerto Rico).
- Viegas, J. C. y Pérez, J. (2011). *Confeción de estados financieros prospectivos y control de auditoria*. Osmar Buyatti, Buenos Aires.
- . (2012). *Modelo para la confeción de información financiera prospectiva*. Osmar Buyatti, Buenos Aires.
- Wheelen, L. y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.

